



Roemer Visscherstraat 4
8023 AM Zwolle
KvK 41 14 64 38

T 038 455 16 81
F 038 455 16 78

E stichting@dialoog.net
www.dialoog.net

GROEIEND OORDELEN IS OORDELEND GROEIEN

ONDERZOEK NAAR DE OORDEELSVORMINGSIMPULS

Karel Post Uiterweer

In opdracht van het bestuur van Stichting DIALOOG®



DIALOOG® - stichting ter bevordering van Dynamische Oordeelsvorming®

INHOUDSOPGAVE

	pagina
ENTMOET Inleiding en werkwijze	3
I PLOEGEN EN ZAAIEN Het proefschrift van Lex Bos en zijn ontvangst	5
II AFWACHTEN EN INPERKEN Minicursussen en Centrum voor Sociale Ontwikkeling	7
III HET ZAAD ONTKIEMT Oordeelsvorming in het bedrijfsleven I	13
IVa HET GEWAS SLAAT AAN Oordeelsvorming binnen een sociale opleiding I	15
IVb HET GEWAS SLAAT NIET AAN Oordeelsvorming binnen een sociale opleiding II	23
V DE GROEI ZET DOOR De oordeelsvorming treedt naar buiten	25
VI HET ZAAD EN DE BODEM Het NPI en de oordeelsvorming	33
VII EERSTE VRUCHTEN, RIJP EN GROEN Oordeelsvorming in bedrijven en instellingen	36
VIII IN ANDER MILIEU Oordeelsvorming binnen de Antroposofische Vereniging en haar werkgebieden	47
IX VEREDELING Onderzoek en verdieping van de oordeelsvorming	49
X GROEI Oordeelsvorming en biografieonderzoek	53
XI HET GEWAS ZAAIT ZICH UIT Oordeelsvorming over de grens Zwitserland Scandinavië Engeland en Amerika Duitsland Elders	57
XII ZAAIEN EN OOGSTEN IN EIGEN BEHEER De oprichting van Stichting DIALOOG	63
XIII OORDEELSVORMING EN DE GEESTESWETENSCHAPPELIJKE ACHTERGROND	64
XIV SAMENVATTING, CONCLUSIE EN VRAGEN VOOR DE TOEKOMST Door welke mensen heeft de oordeelsvorming zich kunnen ontwikkelen? Waar is de oordeelsvorming aangekomen en waar niet? Welke ontwikkelingen laat de oordeelsvorming als methode zien? Toekomstvragen.	68
AANHANGSEL Literatuurlijst	

ENTMOET

Inleiding en werkwijze

Langzaam begonnen zij te mompelen: eerst deed de ene mee, dan een andere tot zij allen in een lang stijgend en dalend ritme zongen, dan weer luider aan de ene kant, dan weer wegstervend en aanzwellend aan de andere kant. Twee dagen lang duurde het gemompel van de Enten en dat was nodig om alle feiten en gebeurtenissen, waarover besloten moest worden, na te gaan.

Nu en dan steeg er een zware stem in een hoger en sneller wordende muziek op terwijl alle andere stemmen wegstierven. Op de derde dag verhieven de stemmen van de Enten zich met groot gerucht en stierven toen weer weg. Plotseling was alles heel stil geworden, het hele bos stond zwijgend te luisteren. Wat had dat te betekenen? Toen klonk er met donderend geweld een grote schallende schreeuw, Ra-hoem-rah! De bomen sidderden en bogen zich. Weer viel er een stilte en toen begon er marsmuziek als van plechtige trommen. De Enten marcheerden en het was verbazingwekkend om te zien wat een verandering er over hen gekomen was.

De schrijver Tolkien had het proces van vergaderen goed waargenomen, de manier waarop hij het afstemmingsproces beschrijft als een soort muziek, is heel treffend.

De Enten waren hun geschiedenis nagegaan en waren tot de slotsom gekomen, dat de tovenaars Saruman zich voor hen verborgen had. Hij smeedde zijn eigen, geheime plannen en was de aanvoerder geworden van de bomendoders.

De parallellen met onze eigen tijd liggen voor het grijpen als je 'In de Ban van de Ring' van Tolkien leest: de oeroude sequoia's in Noord-Amerika en de tropische oerwouden worden opgeofferd aan de vraatzucht van de industriële wereld, die geen toegang meer heeft tot de verborgen wijsheid van de natuur.

Wij hebben geen tijd meer, oordelen moeten snel geveld worden. De dynamiek van onze samenleving zet een premie op snelle beslissingen en daadkracht. Ons oordeelsvermogen staat onder druk en we hebben vaak de neiging om houvast te zoeken bij allerhande 'autoriteiten'. Deze ontwikkelingen staan op gespannen voet met het streven naar meer geestelijke vrijheid en vergroting van ons bewustzijn.

In 1979 verbond ik mij met de Vrije School als leerkracht en maakte daar kennis met een zeer intensief vergaderleven. Dat was enerverend en ook wel eens frustrerend als alle aandacht en energie, die er in gestoken werd, niet opleverde wat er van verwacht werd.

Op kritieke momenten in de ontwikkeling van de school kwam de vraag naar boven of we wel op de goede manier samenwerkten. Kon dat niet beter en hoe dan? We maakten kennis met de drieslag 'beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming' en in een later stadium met de zgn. U-procedure om onze organisatie te veranderen; een agogische deskundige werkte met het college tijdens een conferentie. Alle zorg en aandacht, die geïnvesteerd werden, werkten ongetwijfeld, maar of de concepten ook hielpen? Het was wel interessant om er zo eens tegen aan te kijken...

Maar de zorg om de samenwerking en de organisatie kwam van tijd tot tijd terug.

In 1985 was het moment aangebroken om nog eens intensief aan de slag te gaan met elkaar. Op voorstel van Dineke Vis werd er een practicum oordeelsvorming gehouden voor het bovenbouwcollege en enkele belangstellende collega's van de onderbouw. De begeleiding was in handen van Lex Bos en Dineke Vis. Het was in mijn beleving een zeer intensieve week, vrolijk en helder van toon.

De methodische gezichtspunten, die ons werden aangereikt, vond ik overtuigend, de oefeningen zeer verwarrend. De meeste indruk maakten de uiteenzettingen van Lex Bos over de achtergronden van de methode en het model op mij. Daar werd je stil van, van wat hij aan inzicht en overzicht wist aan te reiken. Maar in de dagelijkse besommeringen bleek het heel moeilijk om de gewonnen gezichtspunten en ervaringen toe te passen en vast te houden. Na de practicumweek waren er wel een paar collega's, die tijdens vergaderingen refereerden aan het model van de vier velden; maar gezamenlijk werd de oordeelsvorming verder niet bewust meer in praktijk gebracht. Het is moeilijk te zeggen wat er overbleef van het practicum.

In 1991 volgde ik een biografiepracticum, uitgaand van het netwerk 'Levenslijnen'. Hier kwam ik de oordeelsvorming weer tegen, dit keer in de vorm van drie blikrichtingen om te kijken naar je eigen leven, heden, verleden en toekomst. Het was Martin van den Broek, die hierover een inleiding gaf.

En toen kreeg ik begin 1992 onverwachts de vraag van de stichting DIALOOG of ik bereid was een onderzoek te doen naar de ontwikkeling van de oordeelsvormingsimpuls. Na een gesprek met Lex Bos besloot ik hierop in te gaan. De opdracht luidde: Achterhaal en beschrijf de wordingsgeschiedenis van de oordeelsvormingsimpuls vanaf de promotiedatum (15 mei 1974) tot aan de oprichting van DIALOOG (18 september 1990) en beschrijf de sociaalbiografische wetmatigheden, die zich aftekenen.

De motieven voor het onderzoek waren:

- zicht krijgen op het wezenlijke van de oordeelsvormingsimpuls ten behoeve van de verdere verzorging ervan;
- recht doen wedervaren aan de mensen, die de impuls mede hebben mogelijk gemaakt;
- een bijdrage leveren aan geesteswetenschappelijk onderzoek met betrekking tot sociaalbiografische wetmatigheden;
- mensen, die zich dieper willen verbinden met de oordeelsvormingsimpuls, laten zien waarmee zij zich verbinden.

Lex Bos was belast met de begeleiding van dit onderzoeksproject.

Hoe ben ik te werk gegaan?

Het proefschrift 'Oordeelsvorming in groepen' van Lex Bos en documentatie betreffende het Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI), het Centrum voor Sociale Ontwikkeling (CSO) en de open cursussen oordeelsvorming vormden mijn entree tot het onderwerp van studie.

Verder werd de basis van mijn onderzoek gevormd door de vraaggesprekken, die ik voerde met degenen, die de oordeelsvorming in haar beginfase hebben gedragen. Dit waren naast Lex Bos als geestelijke vader, Niko Kollewijn, Hans Asselbergs, Annemarie Ehrlich, Jaap Verhagen, Rudolf Saltet en Jan Hummel.

Voor een latere fase van de ontwikkeling waren ook de gesprekken met Martin van den Broek en Maarten Klatte van veel waarde. Wat betreft de relatie tussen het NPI en de oordeelsvorming heb ik dankbaar gebruik gemaakt van de informatie, die Leo de la Houssaye en Henri van Gelder, ex-medewerkers van het NPI en Tom Peetoom, NPI medewerker mij wilden geven. Over het CSO heb ik gesproken met Ron Dunselman, Dineke Vis, Welmoed en Nico Torenstra.

Naast de gesprekken, die ik met Niko Kollewijn had over de oordeelsvormingspractica aan de opleiding voor inrichtingswerk in Amsterdam, had ik ook contact met Vera van der Ploeg, docente aan diezelfde hogere sociale opleiding en opvolgster van Kollewijn. Hiernaast kon ik putten uit een aantal verslagen van studenten van Kollewijn. Van de zgn. practica met open inschrijving, gegeven tussen 1978 en 1990, had ik zeer veel verslagen van deelnemers ter beschikking gekregen en ik hoorde Loek de Bruin, Jan Vis en Suzanne Boomsma over hun ervaringen als deelnemers aan zo'n 'open' practicum. Al die verslagen heb ik in het bestek van deze studie alleen kunnen doornemen; zij wachten nog op nadere bestudering. Naast de gesprekken met Martin van den Broek over de oordeelsvorming in bedrijven en instellingen had ik hierover contact met Albert Fletteman, Joost Hooimeijer en Piet Swart, resp. werkzaam als organisatieadviseur, opleidingsfunctionaris bij PTT en bij Douwe Egberts.

Over de ontwikkeling van de oordeelsvorming in het buitenland sprak ik uitvoerig met Helen Zwemmer, gepensioneerd docente aan een hogere sociale opleiding in Zürich en ik correspondeerde met Hans Brodal en Bert Engelbrecht, organisatieadviseurs respectievelijk in Zweden en Denemarken. Van Maarten Klatte hoorde ik over zijn werk met oordeelsvorming in de V.S. en in Engeland.

Over het biografiewerk en oordeelsvorming sprak ik met Dineke Vis en Jerry Schöttelndreier.

Ik ben al deze mensen zeer dankbaar voor hun enthousiaste en belangeloze medewerking aan dit onderzoek. De ontwikkeling van de oordeelsvorming bleek hen allen nog steeds ter harte te gaan.

Bij lezing van deze studie wordt er vanuit gegaan, dat met enigszins vertrouwd is met het model van Dynamische Oordeelsvorming.

Karel Post Uiterweer

I PLOEGEN EN ZAAIEN

Het proefschrift van Lex Bos en zijn ontvangst

In de lente van 1974, werd het proefschrift 'Oordeelsvorming in groepen' door Alexander H. Bos verdedigd aan de Landbouwhogeschool in Wageningen. Zeven jaar van studie en experimenteren kwamen tot een afronding in het boek, dat als these werd aangeboden aan de Afdeling Industriële Bedrijfskunde. Het kan ook gezien worden als de neerslag van zeventien jaar praktijkervaring van de schrijver, die als organisatieadviseur werkzaam was bij het adviesbureau Berenschot en later bij het Nederlands Pedagogisch Instituut (NPI), waar het gebruikelijk is dat medewerkers hun advieswerk met onderzoek combineren.

De balans opmakend van zijn ervaringen en gedreven door de vragen, die hij zich stelde vanuit de geesteswetenschap, de antroposofie, wilde de schrijver een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sociale wetenschappen.

Voor zijn onderzoek stelde de auteur van het proefschrift zich tot taak om het verbale proces van oordeelsvorming in groepen te onderzoeken en een model te ontwerpen voor dit proces.

Een uitvoerig onderzoek van de literatuur over organisaties en besluitvorming vanuit uiteenlopende hoeken achtte hij geboden teneinde zich te kunnen verantwoorden naar de wetenschap.

Vervolgens ontwierp hij een methode op grond van het gevonden model om groepen te leren hun vermogen tot oordeelsvorming te ontwikkelen. Dit gebeurde in een cursus, waarin de deelnemers de ontwikkeling van hun eigen oordeelsvermogen ook konden toetsen. Het kon zijn dat hierbij het beschreven model zichtbaar werd, zodat bleek of het een goede afbeelding van het proces was.

Opmerkelijk was, dat Bos in het laatste deel van zijn proefschrift een biografische verantwoording gaf van zijn onderzoek. Hij beschreef hier het proces, dat hij als onderzoeker had doorgemaakt. Het motief, het proces én het resultaat van het onderzoek werden in zijn eigen leven geplaatst. Deze samenhang is de consequentie van zijn uitgangspunt, dat methode en model van onderzoek dezelfde kwaliteit dienen te hebben als de te beschrijven werkelijkheid.

Een opmerkelijke drieslag.

Met zijn proefschrift richtte de auteur zich op de academische wereld en op de wereld van het organisatieadvieswerk, waar hij zelf mee verbonden was.

Hoe werd het onderzoeksresultaat van Bos ontvangen?

Professor van den Ban van de afdeling Voorlichtingskunde in Wageningen heeft het duidelijk gesignaleerd als een betekenisvol werk, maar verder leek het proefschrift in academische kringen toch het lot beschoren van veel onderzoek, dat onopgemerkt ligt te wachten in een bureaula of in een kast van een bibliotheek totdat.....¹

In zijn proefschrift geeft de schrijver aan, dat hij hoopt, dat het beschreven model en de daarop gebaseerde cursusmethode uit kunnen monden in het advies- en opleidingswerk met groepen en organisaties. Ongetwijfeld heeft hij hierbij ook gedacht aan de eigen werkkring van het NPI. Het was immers afspraak dat onderzoek gedaan in werktijd aan de medewerkerkring ter beschikking werd gesteld?

En hoe waren nu de reacties van de collega's van Bos?

Om het antwoord op deze vraag goed in te kunnen schatten leek het mij zinvol om kort terug te grijpen op de onderzoeksperiode, waarin het proefschrift tot stand kwam (1967-1974). Het NPI kende een cultuur van intensief overleg en gezamenlijke studie in de vorm van werkweken, themadagen en studiegroepen.

¹ Er verschenen wel twee artikelen van Bos, t.w. 'Vergaderen, een moeilijke manier van communiceren', *Intermediair*, 11^e jaargang nr. 22, p. 2-7 en 'Vijftig jaar geleden stierf de grondlegger van een nieuwe wetenschap, de sociale ecologie', in 'Belhame!' Wageningen Studententijdschrift 1975.

Het lopende onderzoek van medewerkers was hier geregeld onderwerp van gesprek. In het kader van zijn onderzoek vormde Bos bijvoorbeeld in 1970 een studiegroep over besluitvorming met Glasl, De la Houssaye² en Von Sassen.

In het biografische deel van zijn proefschrift geeft Bos zelf aan, dat het weerwerk van zijn collega's, hun stimulans en ondersteuning kardinaal waren voor het onderzoeksproces.³ Bovendien stond oordeelsvorming als stap in het proces van besluitvorming voor alle medewerkers centraal in werk en studie; iedereen was daarin geïnteresseerd. Echter, in de laatste jaren van het werk aan zijn proefschrift ging Bos heel sterk zijn eigen weg. Zijn onderzoeksweg voerde hem steeds verder af van het 'klassieke' fasenmodel van beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, dat binnen het NPI al vijftien jaar was ingeburgerd. Zo vroeg hij zijn collega's in 1971 om een nieuw besluitvormingsconcept uit te proberen in hun werk, maar tot zijn teleurstelling kwam er geen respons.

Hierbij speelde misschien ook een rol dat het NPI als instelling in die tijd verzeild raakte in een intensief proces van herbezinning. Mede door het vertrek van Prof. Lievegoed, de oprichter van het NPI, was men vanaf 1971 verwickeld geraakt in discussies over de grondslagen en over herstructurering van het instituut. Het onderzoeks- en ontwikkelingswerk kreeg daardoor weinig aandacht. Ruimte om vertrouwde concepten ter discussie te stellen was er eigenlijk niet, laat staan om een nieuw model op te gaan nemen. Dat was de situatie waarin het proefschrift van Lex Bos over de oordeelsvorming binnen het NPI terecht kwam.

Het proefschrift zelf werd ervaren als zeer abstract en complex, men vond het weinig toegankelijk van stijl, afgezien van het biografisch gedeelte en de verslagen van oefengesprekken.

Enkele maanden na de promotie bracht Bos het resultaat van zijn onderzoek tijdens een interne werkweek onder de aandacht. In zijn proefschrift nodigt hij met nadruk uit tot een verbinding van diverse binnen het NPI gangbare concepten met het oordeelsvormingsmodel⁴. Het kwam weliswaar tot een discussie, waarin de verschillende concepten werden vergeleken met het model uit het proefschrift, maar dit bood niet de ingang tot de gezochte verbinding van de gangbare concepten met het nieuwe model. Waarom kwam het niet tot een praktijkexperiment oordeelsvorming volgens de beschreven cursusmethode, waardoor men de werking had kunnen ervaren en de meer praktisch ingestelde medewerkers wellicht bereikt hadden kunnen worden?

Zeker, er was waardering voor het vele werk, dat de collega verzet had, maar deze presentatie had verder geen gevolgen. Er was kennelijk geen vonk overgesprongen.

Begin 1975 bracht Bos zijn onderzoeksresultaten nogmaals bij zijn collega's onder de aandacht. Geholpen door Otmar Donnenberg, een jongere collega binnen het NPI, hield hij een enquête om er achter te komen of er behoefte bestond aan de oordeelsvorming als concept, cursus of methode binnen het werk. Er kwam geen duidelijke respons.

Juist diegenen van wie je mag aannemen, dat zij het belang van het onderzoek naar oordeelsvorming onderschreven en open stonden voor nieuwe ontwikkelingen op dit terrein, toonden nauwelijks of geen interesse. Dit was tragisch als je bedenkt, dat de oordeelsvorming uiteindelijk uit dezelfde bron afkomstig was als de gangbare concepten, n.l. het NPI zelf als werk- en onderzoeksgemeenschap. Dit werd mij in 1993 nog bevestigd door de auteur van het proefschrift.

Terugkijkend op die tijd zei Bos: "Als je kijkt naar het organisatieontwikkelingsmodel van het NPI dat al vóór mijn tijd ontstaan was -dat wil zeggen voor de tijd dat ik hiermee begon (het onderzoek voor het proefschrift, KPU)-," vervolgde hij, "was dat in feite ook een voortdurende dialoog tussen toekomst en verleden, conceptualiseren van de toekomst en onderzoeken van het verleden. En daar tussen dan een soort groepsdynamisch midden gebied, dat voortdurend die spanning verzorgt tussen die onbereikbaar lijkende idealen en het blokkerende verleden; hoe kun je die twee met elkaar in gesprek brengen. Het had niet het karakter van de oordeelsvorming met de vier velden en de oefenweg er doorheen, maar het grondmodel zat er in zekere zin in. En bij conflicten hanteren zie je dat eigenlijk ook, dat waar willen we naar toe en waar komen we vandaan. Ook bij het werk aan de biografie kom

² A.H. Bos, Oordeelsvorming in groepen, p. 209; hier geeft de schrijver ook aan dat een belangrijke aanzet voor het later gevonden model afkomstig was van Leo de la Houssaye, een collega van het NPI.

³ Idem, p. 206-209

⁴ Idem, p. 182-192

je weer dat gesprek tussen toekomst en verleden tegen. Dus was het niet zo'n wonder dat ze in het NPI altijd zeiden, dat het allemaal uit dezelfde bron ontstaan was ... en in zekere zin was dat ook zo.

Kortom het oordeelsvormingsconcept werd niet opgenomen door de medewerkers van het NPI, enerzijds vanwege de situatie waarin het instituut zelf verkeerde en anderzijds vanwege de aard en de inhoud van het proefschrift.

Daar komt nog bij, dat wil een fundamenteel nieuw concept werkelijk geaccepteerd worden door een groep mensen, die hun denkgewoonten wat dit concept betreft drastisch dienen om te gooien, dit een lange en zorgvuldig verzorgde introductie vergt en daarvoor werd de juiste toon op dat moment niet gevonden. Hoe het ook zij, de auteur meende te moeten concluderen, dat de oordeelsvorming werkelijk niet werd opgepakt en misschien te sterk vast zat aan zijn persoon. In oktober 1975 was de eerste poging om de oordeelsvorming in praktijk te brengen, in de vorm van een cursus bij het ingenieursbureau Comprimo, uitgelopen op een halve mislukking. Dit sterkte hem in het voornemen om zijn activiteiten, bedoeld om het concept bij collega's onder de aandacht te brengen, voorlopig te laten rusten. De tijd was er kennelijk nog niet rijp voor.

Afgezien van de eerder vermelde artikelen uit 1975 (zie noot 1) -waarop ook geen echte respons kwam- ondernam hij verder geen pogingen meer om elders interesse te wekken voor de resultaten van het onderzoek.

Hij besloot zijn geesteskind voorlopig aan zijn lot over te laten, een moeilijke stap, die hem veel kostte. Hij bleef wél doorgaan met het verzamelen van relevant materiaal voor de oordeelsvorming en had inmiddels gehoord, dat Niko Kolléwijn, docent aan de opleiding inrichtingswerk in Amsterdam, de oordeelsvorming wilde gaan doen met zijn studenten (zie hfdst. IV a).

II: AFWACHTEN EN INPERKEN

Minicursussen en Centrum voor Sociale Ontwikkeling

Naast het werk aan het NPI hield Bos zich vanaf 1974 bezig met de vraag of er behoefte bestond aan een nieuw soort agogische opleiding of cursus, waarmee de werkwijze en kennis van het NPI ook voor een ander publiek dan het bedrijfsleven vruchtbaar zou kunnen worden gemaakt.

Moest er een zogeheten Centrum voor Sociale Ontwikkeling komen? Met Ernst Amons, Gertjan Avelingh, Dick Crum, Jan Donker, Leo de la Houssaye, Mia Ribbens (nu Mia Lemson-Ribbens) en Cees Zwart zat hij in een groep, die plannen maakte voor cursussen met studenten van sociale academies, met oud cursisten van het NPI en met collega's organisatieontwikkelaars. Het voorbeeld van het Centre for Social Development in Engeland (Emerson College), waar cursussen op sociaal terrein werden geboden voor zeer uiteenlopende doelgroepen, sprak sterk tot de verbeelding. Zou er in Nederland ook plaats zijn voor een dergelijke instelling, werkend vanuit de antroposofie? De motieven en verwachtingen van de deelnemers aan dit overleg bleken sterk te verschillen. De cursussen en weekends, die in mei 1975 middels een folder werden aangeboden waren al even uiteenlopend. De respons was te gering en de activiteiten van de voorbereidingsgroep werden gestaakt.

Gedreven door een gevoel van herkenning en enthousiasme was men te hard van stapel gelopen. Deze akker was niet goed geploegd, zodat het breed uitgestrooide zaad niet kon opkomen.

Enkele personen uit deze groep besloten door te gaan met eigen initiatieven. Zo ontstonden er een aantal cursussen bedoeld voor uiteenlopende groepen. Er kwam een serie weekends voor studenten van sociale faculteiten en een cursus gericht op andere organisatieontwikkelaars. Avelingh en Bos richtten zich met name op studenten van sociale academies en zetten hun activiteiten voort onder de naam "Centrum voor Sociale Ontwikkeling" (CSO) (met toestemming van de oorspronkelijke groep, waar deze aanduiding al in zwang was geraakt).

Ingaand op een vraag van enkele studenten ontwikkelden zij in 1975 een zogenaamde minicursus, die gegeven werd in drie weekends en op een terugkomavond tussen de weekends in. Het was hen te doen om studenten, die op zoek waren naar een nieuwe oriëntatie op sociaaltherapeutisch gebied. De korte leergang, die geboden werd, ging expliciet uit van het antroposofische mensbeeld en had ten doel de individuele en sociale bewustwording te bevorderen.

De aanleiding voor het organiseren van deze cursus werd in het informatiestencil als volgt weergegeven: "De bestaande agogische opleidingen zijn sterk methodologisch gericht en hebben in meerdere of mindere mate een praktische inslag. Van de daar achterliggende grondopvattingen waarop deze methode en deze praktijk stoelt, laten zij echter weinig zichtbaar worden. Zo weinig, dat de meeste wetenschapsbeoefenaren zich er nauwelijks van bewust zijn, dat theorie en methodiek van hun vak op een aantal daarachter liggende paradigmata berusten en welke dat dan wel zijn.

Verder voelen vele studenten het als een bezwaar, dat die opleidingen te weinig gericht zijn op het ontwikkelen van concrete vaardigheden en vermogens in het sociale vlak. Tot het oefenen daarvan geven ze te weinig gelegenheid. Men leert de aanpak wel kennen en aan den lijve ervaren, maar men krijgt de hantering daarvan niet voldoende onder de knie."

Het bovenstaande brengt het proefschrift van Bos in herinnering, waarin hij niet alleen de methodologische context van zijn onderzoek uitvoerig weergeeft maar ook zijn eigen mens- en maatschappijbeeld expliciet maakt; bovendien laat hij het proefschrift uitmonden in een kant en klaar cursusmodel waarmee sociale vaardigheden geoefend konden worden. Zo lagen de minicursussen in het verlengde van het proefschrift van Bos. Beiden beoogden dezelfde doelen.

In de minicursus werden inhouden aangereikt, waarin de nadruk lag op de relatie tussen maatschappelijke verschijnselen en de zieleprocessen in de mens. Gevoelens als eenzaamheid, vervreemding en machteloosheid waren herkenbaar in de samenleving en in het eigen innerlijk. De cursus hoopte een positief antwoord te bieden voor dergelijke actuele gevoelens op grond van de antroposofie, die de menselijke geest aanduidt als de werkzame kracht in de ontwikkeling van de mensheid en de samenleving. Dit gebeurde vooral in de vorm van voordrachten en literatuurstudie.⁵ Hiernaast werden de eigen sociale vermogens geoefend in de vorm van gesprekken en spel; maatschappelijke ervaringen van de deelnemers werden bijvoorbeeld verdicht tot beelden en in verbinding gebracht met de eigen zieleprocessen.

Ook de euritmie leverde hier een essentiële bijdrage, aangezien zij sociale processen op kunstzinnige wijze zichtbaar kon maken. Annemarie Ehrlich, docente aan de Academie voor Euritmie in Den Haag verzorgde de euritmie. Zij had het proefschrift van Bos in 1975 gelezen toen haar gevraagd werd om euritmie te doen met de deelnemers aan het allereerste practicum. De oefeningen vielen haar bij het lezen vanzelf in (zie ook hfdst. III) vertelde zij me onlangs in een vraaggesprek.

In 1976 en 1977 werd vier keer een minicursus sociale bewustwording georganiseerd voor in totaal ongeveer honderd mensen. De meeste deelnemers studeerden aan een sociale academie, zij werkten daar als staf lid of zij waren werkzaam in een sociaalagogisch beroep. Er kwamen ook mensen op deze cursussen af uit instellingen die vanuit de antroposofie werkten. In de latere cursussen was wel sprake van meer variatie qua beroep, leeftijd en geslacht. Overigens blijkt uit de deelnemerslijsten, dat veel mensen die later aan de cursussen oordeelsvorming in het DIALOOG-netwerk (na 1990) deelnemen, al afkwamen op deze minicursussen. De leiding van de cursussen was in handen van een wisselende groep mensen door Avelingh of Bos voor de cursus geïnteresseerd. Zij brachten veel ervaring in het werken met groepen mee en waren persoonlijk de antroposofie toegedaan. Door de minicursus werd hen een kans geboden om hun geesteswetenschappelijke inzichten te verenigen met agogisch werk; in hun eigen werkring was dit lang niet altijd mogelijk.

De ex-deelnemers, die ik aansprak op hun herinneringen aan de minicursus, konden er niet veel meer van terughalen. Het is ook al achttien jaar geleden. Eén van hen wist nog wel, dat de sfeer van haar cursus heel plezierig was, ze karakteriseerde die als helder en actief. De aanpak sprak haar sterk aan, met name van de sociale oefeningen, waardoor mensen op een persoonlijke en levendige manier zichtbaar werden. Zo had zij andere deelnemers echt kunnen ontmoeten en ontstonden er contacten, die bleven.

Inhoudelijk maakte zij door deze cursus voor het eerst echt kennis met de antroposofie en ze wist daardoor, dat ze op dat spoor verder zou willen gaan. De euritmie verbaasde haar vooral. Deze indruk is natuurlijk heel persoonlijk en niet maatgevend.

⁵ A.H. Bos, Sociale spiegelbeelden

Al waren de ervaringen wellicht in het algemeen positief, er waren ook deelnemers die er weinig raad mee wisten, ook omdat ze de stijl van de cursussen te 'lief' vonden.

Rond de initiatiefnemers van de minicursussen vormde zich in 1976 en 1977 een groep mensen, die besloten elkaar min of meer regelmatig te ontmoeten. De meesten van hen begeleidden ook de minicursus één of meerdere malen.

Drie tot vier keer per jaar kwamen zij een weekeinde bij elkaar. Zij waren de vaste CSO-groep. Wie waren dit? Avelingh en Bos als initiatiefnemers, Hanneke Bos, leerkracht aan de Zeister Vrije School en later aan de Vrije Pedagogische Academie, Nico Torenstra, die na een priesteropleiding van de Christengemeenschap, net was begonnen als coördinator van de middelbare land- en tuinbouwschool "Warmonderhof", Welmoed Torenstra, huisvrouw, Jerry Schöttelndreier, medewerker van het NPI, Rudolf Saltet, die zich oriënteerde op het organisatieadvieswerk, Jaap Verhagen, organisatieadviseur, Anneke Verhagen, huisvrouw, en Niko Kolléwijn, docent aan de opleiding voor inrichtingswerk in Amsterdam; de laatste was op eigen initiatief op de CSO-groep afgestapt. Heel kort maakten

Ron Dunselman, docent aan de sociale academie in Hengelo en zijn vrouw deel uit van de groep. Wat later voegden zich Jan Vis, lector staatsrecht aan de Groninger Universiteit en mevrouw Dineke Vis, die een opleiding kunstzinnige therapie volgde aan de academie "De Wervel", nog bij de groep.

Wat verenigde deze mensen? Zij waren vanuit de antroposofie op zoek naar een nieuwe vorm voor sociale beroepen en opleidingen. Dat herkenden zij in elkaar en zij hoopten en verwachtten steun te vinden voor de nog niet uitgekristalliseerde wensen en plannen, waar zij mee rondliepen.

Verder waren zij in hun eigen biografie vaak op een punt aangeland, waarop zich grote veranderingen aankondigden of net hadden voltrokken.

Tijdens de weekeinden van deze vaste CSO-groep werd er gewerkt aan geesteswetenschappelijke thema's, voorbereid door de deelnemers. De Michaelsbrieven en de Filosofie van de Vrijheid van Steiner kwamen vaak ter sprake; ook het Parcival thema speelde inhoudelijk een belangrijke rol in de groep. Vaak vertelde iemand daarnaast zijn biografie; zo werden de leden van de groep zichtbaar voor elkaar en klonk door met welke plannen en idealen men bezig was.

Op de bijeenkomsten deed iedereen ook verslag van de projecten waarin men -buiten de eigen werkkring om- actief was. Ik doel hier bijv. op de Minicursussen en andere agogische activiteiten, die overigens ten dele ook ontstonden door de ontmoetingen binnen de CSO-groep. Hierover dadelijk meer.

Wat was de betekenis van de CSO-kerngroep en van de bijeenkomsten die bijna zeven jaar lang gehouden werden? Al had men een gemeenschappelijke vertrekpunt in de interesse voor de antroposofie en de vraag naar nieuwe vormen voor sociale beroepen en opleidingen, de verwachtingen waren vanaf het begin zeer uiteenlopend. Bovendien omvatte de groep sterk van elkaar verschillende persoonlijkheden, waardoor er altijd iets verrassends gebeurde.

De ontmoeting en het gesprek tussen mensen, die zo verschillend in de groep stonden, betekende spanning én verrijking. Spiritueel waren er sprankelende momenten, op het persoonlijke vlak ook moeizame worstelingen met elkaar. De groep was ook een klankbord voor de plannen, die men koesterde of waarmee al begonnen was. Zij konden zich verder ontwikkelen mede dankzij de afstemming in de CSO-groep, waarin getoetst werd in hoeverre de idealen en de sociale realiteit, waarin straks gewerkt zou worden, op elkaar aansloten. Dat wat op de toekomst gericht was, kon vorm en draagvlak krijgen in het gesprek.

Vanaf het begin leefde bij een aantal mensen uit de groep de hoop, dat men samen iets zou kunnen ondernemen terwijl anderen helemaal niet uit waren op een gezamenlijk initiatief. En als er dan concrete plannen gesmeed zouden worden, hoe zou de groep dan naar buiten treden? Explicit vanuit de antroposofie of juist niet? Avelingh was van mening, dat het niet juist was om initiatieven duidelijk met de antroposofie verbonden naar buiten te brengen en verliet om deze reden al vrij spoedig de CSO-groep. Hoe zag zo'n initiatief er dan uit? Er was sprake van de mogelijkheid om samen te werken, te leven en te leren, waarbij een ieder op eigen wijze een inbreng zou

hebben. Torenstra beschreef het concreet als een centrum, dat een meditatie-religieuze kant zou hebben naar binnen toe en dat naar buiten toe zeer actief zou zijn in allerlei sociale projecten. In zo'n centrum zou interdisciplinair gewerkt worden: landbouw, pedagogiek, religie en sociale activiteiten zouden elkaar aanvullen en versterken. Zou zo'n idee zich kunnen verdichten tot een sociaal centrum?

Intussen liepen er verschillende projecten, waarbij leden van de vaste CSO-groep betrokken waren.

Schöttelndreier begeleidde ouders van Vrije Scholen bij het ontwikkelen van sociale vaardigheden in verband met allerlei vormen van overleg en samenwerking, waarbij ze betrokken waren. Verder gaf hij cursussen aan de vrouwen van NPI-klanten, die ook wel eens wilden weten, waarmee hun mannen zo bezig waren.

Bos werkte met winkeliers uit de biologisch-dynamische hoek, die zich vragen stelden over associatieve samenwerking en over hun identiteit en maatschappelijke plek. Kolléwijn schakelde Verhagen en Saltet in bij zijn experimentele practica oordeelsvorming aan de voortgezette sociale opleiding, waar hij docent was. (zie verder hfdst. IV op pag. 15) hij had hen op de CSO-bijeenkomsten leren kennen, waar Kolléwijn vertelde over zijn practica.

Bos begeleidde met derden een groep ex-studenten van de Vrije Hogeschool, die uitzendwerk deden en van hun werk bewust wilden leren. Dit zgn. werkstudio-concept werd aan het eind van de jaren '80 weer opgepakt door de Stichting 'Arta'.

De verschillende activiteiten, die de leden van de CSO-groep entameerden, werden gekenmerkt door:

- hun algemeen sociaaltherapeutische bedoeling;
- hun cursorische karakter;
- hun niet gericht zijn op specifiek agogische beroepsvaardigheden;⁶
- hun gerichtheid op individuen en niet op speciale organisaties;
- hun lage financiële drempel.

Zo vinden we de CSO-cursussen gekarakteriseerd in een mededeling, bestemd voor de medewerkerskring van het NPI. Zij onderscheidden zich van het werk van het NPI, vooral waar het de laatste drie kenmerken betreft. Via Schöttelndreier en Bos was er een directe relatie met het NPI. Het droeg financieel bij aan het CSO-werk doordat er op het secretariaat van het NPI werk gedaan werd voor het CSO en ook omdat Bos en Schöttelndreier uren in het CSO stopten, die niet geheel terugbetaald konden worden.

In de lente van 1977 ontstond het plan om de schone gedachten over samen werken, leren en leven eens een keer in praktijk te brengen door met elkaar een zomerweek te organiseren voor de groep en voor andere belangstellenden. Vooral de vrouwen in de CSO-groep liepen al enige tijd rond met de vraag welke plek hun levenssfeer als huisvrouw en moeder eigenlijk zou krijgen bij alle mooie plannen, die besproken werden. In de zomerweek zou dát in elk geval duidelijk worden.

De organisatoren van de week besloten zich ook te richten tot de mensen, die de minicursus hadden gedaan; zij hoopten, dat er onder degenen, die zich aan zou melden, mensen zouden zijn, die de vaste CSO-groep wilden versterken. Dan konden de plannen voor een eigen centrum misschien meer draagkracht krijgen. In juni 1977 kwamen er dertig volwassenen en zeventien kinderen naar 'Thedingsweert', het thuis van de land- en tuinbouwschool waar Torenstra werkte. Het vee was er natuurlijk nog dus viel er ook voor de kinderen heel wat te beleven.

Wat was het programma voor de zomerweek? Samen werken aan klussen op het terrein van Thedingsweert, aan het corvee en in het gezin; samen leren aan het werk dat gedaan werd door goed waar te nemen wat er met jezelf en met de ander(en) gebeurt; en door het werken en leren met elkaar ervaren wat het is om samen te leven.

De deelnemers waren vol verwachting en het wérd een intensieve en actieve week voor iedereen. De kinderen gingen mee naar de klus. Naast het werk was er iedere dag eurtmie en schilderen en er waren vaste momenten voor gesprekken en reflectie. Iedere dag had een vast ritme waarin de gezamenlijk maaltijden een centrale plek hadden. De dag werd afgesloten met het Parcival-verhaal. Er was op zondag een viering met een religieuze inhoud.

⁶ Hier wordt gedacht aan de cursussen van het NPI, die wel gericht waren op specifieke vragen uit het bedrijfsleven.

In de gesprekken, die tijdens deze week plaats vonden, werd regelmatig de mogelijkheid van de oprichting van een eigen centrum onder ogen gezien. Maar het lukte niet om dichter bij elkaar te komen voor wat betreft een concretisering van de gezamenlijke plannen. Integendeel, voor sommige leden van de kerngroep werd nu duidelijk, dat zij hun weg juist alleen verder moesten gaan.

In de herfst van dat zelfde jaar werd de vraag of er een vast centrum zou komen voor het CSO plotseling actueel. De mogelijkheid deed zich voor om een oude boerderij, het Everwijnsgoed, aan te kopen. De boerderij werd bekeken door de CSO-groep en toen zij daar rondliepen, lieten zij hun fantasie de vrije loop.....
Zou hier dan toch nog het door enkelen uit de groep zo gekoesterde centrum voor sociale ontwikkeling gaan ontstaan?

Toen men een half jaar had rondgelopen met deze mogelijkheid en een besluit niet langer uitgesteld kon worden, bleek dat er eigenlijk niemand aan toe was om zich aan deze plek te binden en zich volledig in te gaan zetten voor de opbouw van het nieuwe centrum. Dit was teleurstellend, maar het was ook een bevestiging van de ontwikkelingen, die tijdens de zomerweek al aan het daglicht waren gekomen. Niet lang hierna haakten enkele CSO-ers af.

De andere activiteiten van het CSO werden doorgezet en breidden zich zelfs uit. In de herfst was er weer een vijfde minicursus, die goed werd bezocht. Maar voor een volgende keer in de lente van 1978 bleek te weinig animo, ook na een oproep aan de ex-cursisten om vrienden en bekenden voor de cursus te interesseren.

Door leden van de CSO-groep werden diverse nieuwe projecten en cursussen op touw gezet. Vanuit de samenwerking tussen Kollwijn, Verhagen en Saltet bij de practica oordeelsvorming ontstond het plan om een practicum oordeelsvorming met open inschrijving te gaan verzorgen in mei 1978. Er bleek veel belangstelling voor te bestaan. Ik vermoed dat er in de CSO-groep over deze plannen gesproken werd en toch heeft Bos zich overeenkomstig zijn besluit toen op een afstand gehouden (zie verder hfdst. I).

De begeleiding van de biologisch-dynamische winkels door enkele CSO-ers breidde zich uit tot landelijke activiteiten in de vorm van studiedagen en cursussen. In de jaren '80 werden deze activiteiten ondergebracht in een cursus van het studieceterum 'Kraaybeekhof' in Driebergen.

Verhagen, Kollwijn en Torenstra kregen de vraag om te helpen bij de inrichting van de oriënterende fase van verschillende beroepsopleidingen op antroposofische grondslag, nl. de Euritmie-academie, de land- en tuinbouwschool 'Warmonderhof' en de VPA. Dit mondde uit in de opzet van een gemeenschappelijke propedeuse antroposofie voorafgaand aan de eigenlijke vakopleidingen. Hierin was de aandacht voor de sociale dimensie een wezenlijk onderdeel van de plannen.

Bos droeg in die tijd al zorg voor een periode maatschappijleer aan de VPA, waarin hij zich met de studenten richtte op onderwerpen verwant aan die uit de minicursus.

Schöttelndreier startte met Saltet en derden een cursus sociale vaardigheden voor vrijwilligers, die over weinig financiële mogelijkheden beschikten.

In 1979 begon hij ook met de zgn. "Ontmoetingscursus", een korte cursus met sociale vaardigheden en kunstzinnige oefeningen, waar mensen uit sociale beroepen op af kwamen. Op zijn verzoek ging mevrouw Vis in tweede instantie ook aan deze cursus meewerken. In de CSO-groep kreeg hij overigens veel kritiek op zijn opzet van deze cursus. Dit belastte de betrekkingen met de groep voor hem. Jaren later zijn uit deze cursus biografie-practica gegroeid, die zeer veel succes hadden (zie hfdst. X).

Saltet organiseerde op het conferentiecentrum 'Land en Bosch' tweemaal een studieweek met de priester F. Benesch, gewijd aan goetheanistische onderwerpen en wel met name aan de verbinding van de fenomenologie met de sociale werkelijkheid. Deze bijeenkomsten vonden plaats in 1979 en 1980 en werden zéér goed bezocht.

Door ex-minicursisten werden bijeenkomsten voor antroposofisch geïnteresseerde welzijns werkers op touw gezet. Zij vroegen de CSO-groep deze onderneming te steunen. De individuele leden van de CSO-groep ontplooiden dus velerlei activiteiten en brachten hier ook iets van terug naar de weekeinden van de groep. De gesprekken hierover

-ik constateerde het al eerder- bleken zeer inspirerend voor de aanwezigen, maar er groeiden geen gezamenlijke activiteiten of een werkelijk gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid uit.

De ontmoetingen in de CSO-groep leidden er wel toe, dat men soms anderen uit de groep bij de eigen activiteiten wist te betrekken, zoals ik hierboven al signaleerde. De mogelijkheid van een eigen plek voor een op te richten sociaal centrum deed zich nóg eenmaal voor, maar ook nu leidde dat niet tot concrete stappen.

In 1979 deden Bos en Schöttelndreier een stap in de richting van het NPI. Zij presenteerden de activiteiten van het CSO binnen het zgn. seniorenoverleg van het NPI teneinde te onderzoeken of er wellicht interesse bestond voor wat er gebeurde door de initiatieven van CSO-ers. Zij hoopten dat er misschien onder de vleugels van het NPI een aparte stroom van cursusactiviteiten zou kunnen komen, afgestemd op de nieuwe groep klanten, die het CSO wist te trekken.

Maar de reacties binnen NPI-kring waren zeer ambivalent: men zag wel in dat er raakpunten waren met het werk van het NPI en men had er ook wel sympathie voor, anderzijds ging de aanpak van het CSO sterk in de richting van biografie en 'counseling' en was dus gericht op het individu. Dat was uitdrukkelijk niet de werkwijze van het NPI. Onder de medewerkers van het NPI bestond bovendien het gevoel, dat er door de lagere tarieven geldend voor de CSO-cursussen 'onder hun duiven werd geschoten'. Dat belastte de betrekkingen tussen het NPI en de mensen van het CSO, in casu Bos en Schöttelndreier. Kortom, de wil om het CSO-werk echt binnen te halen was er eigenlijk niet. Hierdoor kwamen ook de administratieve diensten, die tot dan toe stilzwijgend geleverd werden door het NPI, te vervallen.

In 1981 vatte de CSO-groep het plan op om de krachten meer te bundelen. Er werd een folder gemaakt, waarin het CSO zich presenteerde met het aanbod om initiatieven methodisch te begeleiden. Maar er kwam nauwelijks respons op dit aanbod. Weer een teken dat gezamenlijke ondernemingen van het CSO kennelijk niet wilden aanslaan.

De bijeenkomsten van de vaste groep gingen nog wel verder, maar de fut was er wat uit; doordat de spanningen, die er lagen in de groep niet verder werden uitgewerkt, werd de kracht en kwaliteit van de gezamenlijke weekeinden toch minder. Het besef groeide in die jaren, dat het CSO misschien wel zijn tijd langste gehad had. Toen men in april '83 met acht mensen bijeenkwam in Eext -het ontmoetingspunt van het CSO in die laatste jaren- bleek al spoedig, dat verschillende mensen gekomen waren om te zeggen dat wat hen betreft het CSO voorbij was. Zij waren onafhankelijk van elkaar tot die conclusie gekomen.

Op deze bijeenkomst vertelde mevrouw Vis, dat zij enkele maanden daarvoor het plan had opgevat om een sociaalkunstzinnig centrum te beginnen in Eext. Zij maakte duidelijk, dat zij dankzij de geestelijke steun, die zij ondervond binnen de CSO-groep, tot dit initiatief had kunnen komen. Door het oefenen van de kunstzinge en sociale vermogens van mensen zou zij willen werken aan de ontwikkeling van ziel en geest.

Dat weekeinde werd de CSO-groep welbewust ontbonden. Het kunstzinnige centrum in Eext kwam dat jaar van de grond. Deze laatste loot aan de stam van het CSO kreeg de naam 'Wonderwel'. Zij illustreert nog eens, dat de ontmoeting van de mensen binnen het CSO veel in beweging heeft gezet.

Wat voor een groep was het CSO en wat was de betekenis ervan? De CSO-groep was vooral een studie- en ontwikkelingsgroep, al hoopten sommige leden van de groep, dat het ook een initiatiefgroep kon worden. De CSO-groep was eerder een netwerk van individuen dan een groep, individuen die sterk gericht waren op het sociale en die zich gedachten vormden over de aard en de vorm van het sociale voor de toekomst. Via de gesprekken bleef men bezig met de vraag welke vorm de sociale ontwikkeling van het individu in de periode van de bewustzijnsziel zou moeten krijgen.

De leden van de groep, die sterk gericht waren op een beschouwelijke omgang met sociale fenomenen, bleven de toon zetten. Zij bezaten het vermogen om gespreksthema's op geestelijk plan te tillen; de kracht van de naar voren gebrachte ideeën werkte verwarmend op de groep.

Gebeurde er op geestelijk niveau veel, dit betekende niet dat de ontmoeting op zieleniveau hierdoor eenvoudiger werd, al stonden de persoonlijke verschillen het gesprek vrijwel nooit in de weg. De vertaling van de

enthousiasmerende en schone gedachten in een gezamenlijk gedragen initiatief kon de CSO-groep niet voor elkaar krijgen. Enerzijds betekende dat een zekere vrijblijvendheid, waardoor enkele leden van de groep na verloop van tijd afhaakten, anderzijds werkte het geestelijk enthousiasme door in de initiatieven, die mensen uit de groep alleen of soms ook samen genomen hebben.

En wat was de betekenis van de CSO-groep voor de oordeelsvormingsimpuls? De verbinding tussen CSO en oordeelsvorming werd niet actief gelegd, hij was in mensen gegeven. Bos, Kollewijn, Verhagen, Saltet, Dineke Vis en Schöttelndreier speelden allemaal een grotere of kleinere rol in het praktiseren en uitdragen van de oordeelsvorming. In de CSO-groep kwamen zij elkaar op een ander vlak tegen; het ging hier om de geesteswetenschappelijke achtergronden van het sociale en daarmee ook om de achtergronden van de oordeelsvormingsimpuls.

III: HET ZAAD ONTKIEMT

Oordeelsvorming in het bedrijfsleven I

Enkele cliënten en oud-clieënten van het NPI hadden het proefschrift van Bos toegestuurd gekregen. Eén van hen was ir. H. Asselbergs, in 1974 werkzaam bij het grote Nederlandse ingenieursbureau 'Engineerscontractor Comprimo', waar hij zich speciaal bezig hield met organisatieontwikkeling en personeelsbeleid. In zijn vorige functie op het terrein van de arbeidsorganisatie bij de scheepswerf "Wilton-Feijenoord" was hij intensief in contact gekomen met het NPI, waardoor hij vertrouwd raakte met de organisatorische en agogische concepten, die daar ook vanuit de antroposofie werden ontwikkeld.

In het kader van zijn onderzoek had Bos bij 'Comprimo' de gelegenheid gekregen studie te maken van het verloop van besluitvormingsprocessen in enkele overlegsituaties binnen het bedrijf. Dit was één van de redenen waarom Asselbergs het proefschrift kreeg toegestuurd.

Laatstgenoemde herinnert zich, dat hij werd aangesproken door het beweeglijke karakter van de beschrijving van het oordeelsvormingsproces in het proefschrift. Dit sloot goed aan bij de ervaringen, die hij zelf had opgedaan in vele cursussen 'managerial grid' volgens de methode en het model van Blake en Mouton. In deze cursussen voor de technici van Comprimo was het de bedoeling om de samenwerking tussen de vele gespecialiseerde afdelingen te verbeteren door het bevorderen van 'teamwork' in de verschillende projectgroepen.

De cursusopzet, uitgewerkt in het proefschrift van Bos, bood hem naar zijn idee een instrument om de technici in hun onderling overleg onbevooroordeeld en consequent te leren denken, te leren luisteren en zich helder uit te drukken. Asselbergs duidt hier mijns inziens op de werking, die het practicum oordeelsvorming heeft, namelijk dat de deelnemers bij het ervaren en onderzoeken van de wijze, waarop hun eigen oordeel en dat van anderen in de practicumgroep tot stand komt, tenslotte inzien dat zij bij zichzelf te rade moeten gaan.

Hij informeerde bij Bos of de cursus, kant en klaar beschreven in het proefschrift, inderdaad gebruikt mocht worden. Dit had de auteur namelijk zelf aangegeven in zijn werk. Toen dit het geval bleek te zijn, bereidde hij zich er op voor een practicum oordeelsvorming te gaan verzorgen samen met zijn assistente mevrouw Prins.

Asselbergs vroeg aan de euritmiste mevrouw Ehrlich of zij bereid was om mee te werken aan zo'n practicum. Hij kende haar al langer doordat zij sinds 1968 regelmatig als euritmiste had meegewerkt aan de cursussen 'managerial grid'.⁷ Zij deed dat op zijn verzoek en in die cursussen was duidelijk geworden hoe de euritmie werkte: door het uitvoeren van de eurythmische bewegingen ervoeren de cursisten de samenwerking met elkaar al doende. Mevrouw Ehrlich bleek bereid om weer mee te doen.

Toen zij zich verdiepte in het proefschrift van Bos en daarin het oordeelsvormingsproces beschreven vond als een bewegende lemniscaat, vielen de oefeningen haar als vanzelf in. Zij herinnert zich: "Tot m'n grote verbazing pakte ik een potlood en schreef allerlei euritmie-oefeningen naast opmerkingen, die Lex (Bos) in het boek had gemaakt." Negen leidinggevende technici deden mee aan het practicum oordeelsvorming, dat in oktober 1975 plaats vond. Zij hadden allen ruime ervaring opgedaan met de cursussen 'managerial grid' en kenden zodoende ook de

⁷ Deze vraag was de aanleiding tot een nieuwe ontwikkeling binnen de euritmie, die in 1986 leidde tot de oprichting van het "Instituut voor Euritmie in Werkgebieden".

euritmie. Er werd 's middags en 's avonds gewerkt, gedeeltelijk in werktijd en gedeeltelijk daarna. De deelnemers waren vaak vermoeid en dat was uiteraard geen goede voorwaarde om het practicum werkelijk tot zijn recht te laten komen.

Bos zelf hield aan het begin van de cursus een korte inleiding over de bedoelingen van het practicum. Over de oordeelsvorming zelf hadden de cursisten al de nodige informatie gekregen in de vorm van het artikel van Bos in het tijdschrift 'Intermediair'. Uit de schriftelijke evaluatie na afloop van het practicum valt op te maken, dat men de introductie niet adequaat vond; de informatie, die men kreeg aangereikt, beoordeelden de mensen van Comprimo als te complex en onverwerkt.

De cursus zelf werd door de deelnemers voorzichtig positief beoordeeld. Het aangereikte model vond men waardevol. De oefeningen van het practicum, die Asselbergs merendeels ontleend had aan het proefschrift, had men aanvankelijk als geconstrueerd en niet direct praktisch bruikbaar ervaren. 'Wat doen we eigenlijk?' vroeg een deelnemer zich af.

Uiteindelijk gaf het practicum toch meer bewustzijn van de wegen, die in een gesprek gegaan werden, vonden verschillende deelnemers. Anderen constateerden, dat je tegen je eigen karakter opliep. Zij hadden met andere woorden ervaren, dat je bij de oordeelsvorming uiteindelijk bij jezelf uit komt. Kortom, al was er de nodige scepsis, de eerste groep die het practicum had gedaan, herkende het model als waardevol en zag voor een deel wel mogelijkheden in de gevolgde methode. Op den duur zouden er nieuwe vaardigheden kunnen groeien als er meer geoefend zou kunnen worden. "Je moet er mee leven", zoals één van de deelnemers constateerde in de evaluatie.

Asselbergs was zelf niet erg tevreden over zijn eerste ervaringen met het practicum; hierbij moet worden aangetekend, dat hij zelf nooit had deelgenomen aan een practicum, zodat het voor hem als begeleider een waagstuk vol onzekerheden was, dat hij alleen kon volbrengen dankzij de loyale medewerking van deze eerste groep deelnemers, die hem goed kenden.

Door speciale omstandigheden bij Comprimo zelf heeft dit eerste practicum pas jaren later een vervolg kunnen krijgen; dit overigens tegen de zin van Asselbergs in.

In maart 1976 kreeg Asselbergs wel gelegenheid om de oordeelsvorming voor te stellen, namelijk op een cursus voor managers over besluitvormingsprocessen, uitgaand van de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde. Er stonden hem slechts vier uur ter beschikking om het oordeelsvormingsconcept van Bos te introduceren en één oefening uit de cursus met de aanwezigen te spelen. Door deze beperkte tijdsduur bleef het in dit kader één van de vele theorieën over besluitvorming, waarmee de cursisten kennis maakten. Gevolgen had deze presentatie niet.

Niet lang voor zijn pensionering heeft Asselbergs het practicum nog eens gedaan met medewerkers van zijn eigen afdeling Personeelszaken. Dat was in 1980. Dit practicum werd zeker geapprecieerd door de deelnemers, omdat zij hierdoor bewuster op leerden treden in overlegsituaties, zo zei Asselbergs mij.

Dit tweede practicum bij Comprimo had echter geen aantoonbare consequenties voor het bedrijf als geheel, al vallen de effecten van zo'n investering maar moeilijk in te schatten. Doordat Asselbergs met pensioen ging kregen deze eerste trainingen van de oordeelsvorming bij Comprimo geen vervolg. De kennismaking van het bedrijfsleven met de oordeelsvorming kwam door deze practica niet echt op gang. Dit zou pas later gebeuren en langs andere weg. (zie hfdst. VII) Het zaad ontkiemde, maar kon niet gedijen.

De auteur van het proefschrift over oordeelsvorming had de ontwikkeling bij Comprimo van een afstand kunnen volgen. Toen het eerste practicum na 1975 geen vervolg kreeg, meende hij te kunnen concluderen, dat het tijdstip waarop de oordeelsvorming werkelijk opgepakt zou worden en zou aanslaan, nog niet was aangebroken. Maar inmiddels waren anderen ook met het proefschrift aan de gang gegaan.

IVa: HET GEWAS SLAAT AAN

Oordeelsvorming binnen een sociale opleiding I

Asselbergs vertelde enthousiast over het oordeelvormingsmodel aan Niko Kollewijn, die hij in Amsterdam regelmatig sprak in een studiegroep, welke zich bezig hield met de antroposofie. Dit was waarschijnlijk in de laatste maanden van 1975. Kollewijn schafte het proefschrift van Bos aan. Toen hij er doorheen bladerde en hier en daar wat las, werd zijn interesse alleen maar groter; maar hij begreep ook al snel, dat hij er werkelijk in zou moeten duiken om de behandelde materie te pakken en er eventueel wat mee te beginnen. Door de drukke werkzaamheden aan de opleiding, waar hij docent was, bleef het boek enige tijd liggen.

In maart 1976 echter was er aanleiding om met het proefschrift aan de slag te gaan. Kollewijn gaf een student, die zijn studie verwaarloosde, de opdracht om het werk te bestuderen. Dit sloeg zo goed aan, dat hij de betreffende student adviseerde om met hulp van een werkgroep een experimenteel practicum voor te bereiden. Zelf had hij daarbij een dubbelrol, hij nam deel aan de werkgroep en liet zich door Asselbergs, die het practicum inmiddels had gedaan op zijn werk, adviseren wat betreft de voorbereiding van het geplande practicum binnen zijn opleiding.

Om duidelijk te kunnen maken in welke context dit practicum oordeelsvorming plaats zou gaan vinden en wat de rol van Kollewijn hierin was, wil ik u eerst enige informatie geven over Kollewijn en de opleiding waaraan hij verbonden was. Niko Kollewijn was vanaf 1962 verbonden aan de Sociale Academie CICSA en de Sociale Academie Karthuizerplantsoen, beide in Amsterdam. Voordien was hij twaalf jaar werkzaam geweest in het heilpedagogische instituut 'Michaelshoeve' te Brummen. Als groepswerker en door een 'sensitivity training' was hij vertrouwd met de groepsdynamische aspecten van het sociale werk.

Beide sociale academies hadden in nauw overleg met mensen uit de praktijk een nieuwe methodiek voor het inrichtingswerk ontwikkeld; dit hield onder meer in dat studenten gedurende hun opleiding supervisie kregen over het werk, dat zij in inrichtingen deden. Zij hadden namelijk een baan en deden hun opleiding in deeltijd. Binnen deze zogenoemde Parttime Hogere Beroepsopleiding (POIW) werd de oordeelsvorming door Kollewijn binnengebracht. Zelf hield hij zich in zijn lessen vooral bezig met de ontwikkeling van individu en organisatie.

Hoe was het geestelijke klimaat in zo'n hogere sociale opleiding? De POIW was ontstaan tijdens de roerige jaren zestig, waarin de stormachtige gebeurtenissen van die tijd zoals de Provobeweging en de studentenopstanden overal in de wereld grote invloed hadden op jonge mensen. Ook in het decennium daarna werkte dit nog door. Jonge mensen werden bezielde door een drang naar vrijheid en gemeenschap, ongekende nieuwe mogelijkheden lagen vlak achter de horizon op hen te wachten. Het leek alsof de lente van een nieuwe tijd was aangebroken. **'De verbeelding aan de macht!'** De bestaande normen en waarden, behoord door de autoriteiten, bleken niet bestand tegen het elan van de culturele vernieuwing, die overal zichtbaar werd. Vastgeroeste structuren, beheerst door de machten van Kerk en Kapitaal, kwamen op de tocht te staan. De autoriteiten zagen hun geloofwaardigheid verloren gaan: sommigen traden terug, velen trachtten hun positie vast te houden door schijntolerantie. Of het nu ging om religieuze, muzikale, seksuele of politieke opvattingen, alles was in beweging. Vergaande tolerantie was het gevolg.

Op politiek gebied zouden democratisering en inspraak het begin van een nieuw tijdperk inluiden. Iedereen moest zeggenschap hebben over zijn eigen werkopleiding en daar mede verantwoordelijkheid voor dragen. Studenten wensten op voet van gelijkheid mee te beslissen over de organisatie en de inhoud van hun studie. Op vele plaatsen wisten zij dit af te dwingen met als gevolg, dat de organisatievormen en programma's vaak ingrijpend veranderden. Dit kon leiden tot meer vrijheid en het dragen van verantwoordelijkheid voor de eigen studie, het kon ook vrijblijvendheid en stuurloosheid betekenen ten gevolge van eindeloze discussies. Hoe was dit bij de POIW in Amsterdam? Ook daar werd men meegenomen door het enthousiasme van de vernieuwingsstroom. Docenten en studenten voelden zich sterk betrokken bij het streven naar verandering van structuren en instellingen, ook al omdat het in de lijn lag van wat de eigen opleiding beoogde, namelijk het bewustzijn van de eigen situatie in het werk te vergroten. Doordat de studenten van deze deeltijdopleiding gemiddeld zo'n zeven jaar ouder waren dan de studenten aan een dagschool en ook nog een baan hadden, waren hun wensen in het algemeen meer op de realiteit afgestemd. Eén van de veranderingen, die gezamenlijk met de staf van de opleiding werd doorgevoerd was, dat gedurende het vierde en laatste jaar van de opleiding de studenten hun programma zelf konden samenstellen. Hierdoor was het in principe mogelijk om een experiment

met de oordeelsvorming aan de gaan en wel op basis van eigen keuze. Alvorens nader op de ervaringen met het experimentele practicum in te gaan is het verhelderend kort bij de inhoud van de opleiding zelf stil te staan. Hierbij is dan de vraag of het programma inhoudelijk aansloot bij het streven naar meer vrijheid en verantwoordelijkheid. De opleiding was vooral tot stand gekomen onder invloed van recente stromingen uit de sociale wetenschappen en wel in het bijzonder van de stroming, die sterk verbonden was met de groepsdynamische opvattingen uit die tijd. Met name methodiekdocenten hadden ervaringen opgedaan met groepstrainingen (sensitivity training, 'Gestalt') en dit werkte door in hun wijze van lesgeven. Hierbij werd uitgegaan van de concrete situatie van de studenten. De relaties in de groep en de beleving van de individu werden in de wijze van lesgeven en in de keuze van onderwerpen gebruikt. Het hele docententeam hield zich bijvoorbeeld drie dagen lang in een conferentie bezig met de consequenties, die de opvattingen van de Amerikaanse psychotherapeut Carl Rogers, vervat in zijn boek 'Leren in Vrijheid', zouden kunnen hebben voor hun onderwijs.

Daarnaast waren er de vaklessen; de theorieën, die hier behandeld werden, maakten dat het individu buiten beeld raakte of werd gereduceerd tot een samenstel van factoren. Systeemtheorieën voortgekomen uit de Amerikaanse sociaal wetenschappelijke school leverden hieraan een grote bijdrage. De toentertijd in zwang rakende neo-marxistische theorieën versterkten de neiging alleen maar om denkend de individu buiten haakjes te zetten. Het verschil in benadering van de groepsdynamische opvattingen en van de systeemtheorieën werd overigens niet als tegenstrijdig beleefd; het waren eerder 'aanvullende' gezichtspunten.

Al werd het sterke emancipatiestreven van de jaren '70 denkend wel verbonden met de neomarxistische opvattingen, eigenlijk stond het streven naar individuele bevrijding uit die jaren op gespannen voet met veel van de gehanteerde theorieën. Dit maakte dat er binnen de opleiding en in de studenten zelf -bij een aantal docenten speelde dit ook- sprake was van een innerlijke tegenstelling inclusief de daaruit voortkomende spanningen.

Dus het programma appelleerde sterk aan het denken en de culturele vernieuwing werkte meer in op de wil, maar wil en denken werden niet ondersteund door elkaar.

Als derde invloed was er de doorwerking van de groepsdynamische opvattingen via de docenten, die in hun lessen een beroep deden op de persoonlijke beleving van de studenten.

Kollewijn zag het als zijn centrale opgave om de studenten te laten ontdekken, dat zij zelf verantwoordelijk waren voor de zin, die zij aan hun werk gaven. Wat wilden zij, wat waren hun doelstellingen? In de lessen organisatieler behandelde hij daartoe essentiële stukken uit het boek "Organisaties in ontwikkeling" van Lievegoed. Door middel van opdrachten en oefeningen werd er feitelijk naar hun concrete werksituaties gekeken en naar de door hen daarbinnen nagestreefde doelen. Dit leidde licht tot een confrontatie met zichzelf en tot existentiële vragen. Anders gesteld draaide het hier om het "ik" en daarmee om de spanning, die ieder mens ervaart tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.

De aanpak van Kollewijn sloot nog het meeste aan bij de werkwijze van de methodiekdocenten. Groot was de kloof met de zogenaamd 'wetenschappelijke' benadering; maar ook de teneur van 'vrijheidblijheid', voortgekomen uit de culturele revolutie, maakte het niet makkelijker. Het feit dat hij niet kon of wilde praten over het mensbeeld van de antroposofie, waaruit zijn benaderingswijze voortkwam, zonder dat daar expliciet naar gevraagd werd, maakte zijn positie er niet eenvoudiger op.⁸

In deze situatie leerde hij het oordeelsvormingsmodel van Bos kennen, gebaseerd op het mensbeeld van de antroposofie; de dissertatie, waarin dit werd beschreven, bood ook een heel concrete oefenmethode. Dit gaf ineens hele nieuwe perspectieven.

Zo stonden de zaken ervoor bij de POIW op het moment dat Kollewijn met zijn studenten begon aan het experiment met de oordeelsvorming.

Het experiment

De voorbereidingen waren intensief en grondig geweest, de verwachtingen onder de deelnemers, die zelf voor het practicum hadden gekozen, waren groot. De introductie door de voorbereidingsgroep vond plaats na de zomer

⁸ Het was bij de collega's wel bekend, dat Kollewijn de antroposofie was toegedaan en ook voor studenten was dat geen geheim.

van 1976 en in september en oktober werd het practicum gedaan. De begeleiding deed Kolléwijn zelf, enkele malen geholpen door Asselbergs en zijn secretaresse mevrouw Prins. Geen van hen drieën had het practicum zelf ondergaan.

Kolléwijn schreef me: "Het practicum was voor mij en de studenten een avontuur. Vandaar uit werd het een gezamenlijke ontdekkingsstocht. Terugziende was de wil het tot een succes te maken ingebouwd. Wij stoeiden met de oefeningen. Wij ontdekten dat wij zelf in beweging kwamen, de samenhang tussen binnen en buiten werd ervaarbaar en bespreekbaar. Met name na het lezen van de terugverslagen moest ik zeggen dat er intensief geleerd was door de 'koppetjesmensen' en door de 'belevingsmensen'. In de praktijk konden beide groepen samenwerken door elkaar te 'gebruiken', nu werd er tot een ontdekkingskruising in zichzelf gekomen. Dit voerde tot een samen werken. Dat beide groepen intensief tot ontdekking van zichzelf en van elkaar waren gekomen was voor mij de grootste openbaring. In mij leeft de overtuiging dat deze ervaring in velen een onmiskenbare doorwerking heeft gehad, ook al is het oppakken niet expliciet aan te geven."

"Dit was net wat ik zocht", vertelde hij me, "ik was zo geweldig enthousiast omdat die zingeving (Kolléwijn doelt hier op hetgeen hij zich ten doel stelde in zijn lessen organisatieleer; zie hierboven), die versterking van de ziel daarin dóór ging." Uit deze herinnering van Kolléwijn valt op te maken, dat een schriftelijke evaluatie en een nabespreking al onderdeel vormden van het leerproces van het practicum. De studenten maakten een verslag aan de hand van vragen die aansloten bij de vragen uit het proefschrift (zie cf. proefschrift pag. 148). Zij lazen elkaars verslag als voorbereiding op de nabespreking, die op een later tijdstip werd gehouden.

Ook de deelnemers aan dit eerste experimentele practicum waren zeer enthousiast en zij vertelden over hun ervaringen aan andere studenten van de opleiding. Dit had tot gevolg dat de toenmalige derdejaars studenten ook om een practicum vroegen aan Kolléwijn. Er werd wederom een voorbereidingsgroepje gevormd, dat nog vóór de zomer van 1976 aan de slag ging. De vier studenten in dit groepje hadden zich stevig ingewerkt wat ze een voorsprong gaf op de andere acht deelnemers aan het practicum. In oktober waren er twee introductiebijeenkomsten verzorgd door de voorbereiders samen met Kolléwijn. Het practicum zelf vond plaats van oktober tot en met december, verspreid over zes weken. Dit keer geen aaneengesloten practicumweek maar bijeenkomsten van telkens één dagdeel met een week tussenruimte. Uit verslagen, die bewaard zijn, krijg ik de indruk dat de voorbereiding een zeer gedegen indruk maakte op alle aanwezigen; de verwachtingen namen alleen maar toe. Zou deze cursus werkelijk een recept bieden om beter te gaan vergaderen en beter te gaan samenwerken met je collega's?

De verslagen laten ook zien dat de cursusopzet uit het proefschrift aan zijn doel beantwoordde: de deelnemers voelden zich aanvankelijk sterk beklemd zo niet geïrriteerd door de voorgestructureerde oefeningen. Zij zagen achteraf wel in dat zij juist hierdoor inzicht kregen in de aard en begrenzing van de verschillende velden, waar het gesprek doorheen bewoog. Dat wil zeggen, dat het onderscheid van de verschillende bewegingen in het gesprek door verschillende deelnemers aan den lijve werd ervaren. Hierdoor kregen zij zicht op de eigen positie in de dynamiek van feiten, gedachten en gevoelens. Eigen voorstellingen werden duidelijker, schreven ze. Het model was voor alle deelnemers beleefbaar geworden. Gevoelsmensen ontdekten de objectieve realiteit van het proces en van de werking hiervan op henzelf en anderen. De 'denkers' kwamen vaak tot de bevinding dat hun voorstellingen uiteindelijk tòch terug te voeren waren op subjectieve belevingen. Deelname aan het practicum had het kennelijk mogelijk gemaakt om eigen ervaringen tijdens de oefeningen en gesprekken te gaan objectiveren of ze te toetsen aan de eigen gevoelens en zodoende opnieuw te funderen.

Algemeen waren de studenten van mening dat zij hun ervaringen ook later nog zouden kunnen gebruiken,⁹ maar dan moest er wel verder geoefend worden met dit model.

Hoe zou het dan bruikbaar zijn? Voor het analyseren van gesprekken bijvoorbeeld. Enkelen hadden gemerkt dat zij al gevoel begonnen te krijgen voor de richting, waarin een gesprek zich ontwikkelde. Omdat hun eigen positie in het gesprek duidelijker werd, konden ze hun emoties beter buiten de deur houden en hierdoor meer ontspannen in een vergadering zitten.

⁹ cf. A.H. Bos, Oordeelsvorming in groepen, p.172 pt 3 en 4 en p. 173 pt. 11

Verskillende studenten concludeerden, dat zij aan het practicum oordeelsvorming heel andere ervaringen hadden opgedaan dan aan de practica die zij al eerder in de opleiding hadden gehad. 'Eerst leerde je om gesprekken zo empathisch mogelijk te voeren en hier moest je je gevoel buiten haakjes zetten en vooral op de inhoud letten', reageerde een deelnemer. 'Drie jaar lang ben je gewend om uit te gaan van een model of een theorie, waaraan je de werkelijkheid moet zien aan te passen en nu ga je uit van de werkelijkheid en merk je hoeveel ruimte dat geeft, hoeveel natuurlijker dat is', schreef een ander. Theorie en praktijk werden zo in henzelf met elkaar verbonden. Voor deze laatste studenten was het vreemd, dat zij pas aan het einde van hun opleiding kennis hadden gemaakt met dit model; dat zou toch veel eerder kunnen? Uit de verslagen van de studenten blijkt tenslotte ook, dat het model niet alleen beleefbaar werd, maar dat het ook bijdroeg aan het onderzoeken van de gehanteerde methode in het practicum. Er werden allerlei suggesties gedaan om de effectiviteit te vergroten en het practicum verder te ontwikkelen. Twee hiervan wil ik kort noemen: diverse malen werd gevraagd om een aaneengesloten practicum en verschillende deelnemers gaven de raad om de oefeningen qua inhoud wat meer bij de eigen praktijk aan te laten sluiten.

De schriftelijke evaluatie was ongetwijfeld een stimulans voor Kollewijn om het practicum oordeelsvorming binnen de opleiding door te zetten. Dit was ook de wens van de studenten, die hadden meegedaan. Hun enthousiaste verhalen werden ongetwijfeld door andere studenten opgepikt. Voor de volgende cursus werd er om meerdere practica gevraagd.

Na de zomervakantie vond het derde practicum plaats, waaraan Jaap Verhagen als begeleider meewerkte. Hij was organisatieadviseur verbonden aan het adviesbureau 'De Galan en Voigt' en Kollewijn sinds een jaar bekend door het Centrum voor Sociale Ontwikkeling (zie hfdst. II). Daar leerde hij ook Rudolf Saltet kennen, die hem assisteerde bij het volgende practicum, ook in de herfst van 1977.

Deze twee practica verschilden van de vorige twee doordat Kollewijn er een kunstzinnige activiteit aan toevoegde. Hij meende, dat de kunstzinnige bezigheden een brug zouden kunnen vormen tussen de denk- en wilsactiviteit van de deelnemers. Er vonden dagelijkse boetseeroefeningen plaats onder leiding van Jan van Markestein.

Hierover schreef een student in zijn verslag: "De stroming van binnen naar buiten (hier wordt de stroom van gedachten en doelen in het oordeelsvormingsproces bedoeld, KPU) en de stroming van buiten naar binnen (feiten en wegen, KPU) worden zichtbaar op de 'huid' van de klei. De stroming van binnen naar buiten neigt tot een continue en vloeiende beweging, welke zich glooiend verzet op de bol. De stroom van buiten naar binnen hakt in op de bol, vlakt af, maakt recht en brengt scheiding aan tussen licht en donker. Het samenspel van deze twee stromingen uit zich op de kleihuid als een vlies tussen binnen en buiten, als een vlies tussen mensen, zowel bij het boetseren als bij de oordeelsvorming." In andere verslagen viel te lezen dat de ronde en rechte vormen in de klei als verbindende en onderscheidende bewegingen ervaren konden worden. De kunstzinnige oefeningen werkten rustgevend en harmoniserend, vond een ander, zo tussen de gesprekken door. Het boetseren was een heel andere activiteit en toch waren er voor de deelnemers kennelijk raakvlakken met het proces van de oordeelsvorming.

Ook de verslagen van dit derde practicum laten duidelijk zien, dat bij alle deelnemers het bewustzijn van het proces van oordeelsvorming was toegenomen en dat vooral de eigen positie in het proces beter onderkend werd. Ook dit keer waren de deelnemers ervan overtuigd geraakt, dat deze methode in allerlei situaties toegepast zou kunnen worden. Er werd weer op aan gedrongen om het practicum eerder in de opleiding te zetten en zorg te dragen voor een vervolg.

En hoe was de begeleiding? Jaap Verhagen meent zich te herinneren, dat Kollewijn zijn verleden als trainer groepsdynamica niet verloochende. In zijn wijze van begeleiden van de groep studenten zette hij het gevoel niet buiten haakjes, één van de uitgangspunten uit het proefschrift van Bos. Hij nam het gevoel mee in zijn aanpak en zocht vanuit zijn sterke intuïtie voor het groepsproces naar de verbinding van de oordeelsvorming en dat wat er tussen de mensen in de groep speelde.

En wat vonden de andere docenten van Kollewijns' experimenten? Zijn collega's konden via de grote glazen ramen van de lokalen zien hoe toegewijd de studenten aan het werk waren.

Ze begonnen allemaal stipt op tijd en gingen langer door dan in de opleiding gebruikelijk was. Een ongekende ervaring, die op een stafvergadering aan de orde kwam; dit leidde tot de vraag een practicum te organiseren voor de staf van de opleiding.

Driekwart van de staf reageerde positief op dit plan; trainingen en practica hoorden bij de cultuur van de opleiding, dus waarom niet eens kennis gemaakt met deze nieuwe variant? In juni 1978 werd het practicum voor de staf gehouden, de begeleiding was in handen van Verhagen, Saltet en Kollewijn. Ook dit keer was er een kunstzinnige activiteit in het programma opgenomen, te weten euritmie, verzorgd door mevrouw Ehrlich. (We kwamen haar al eerder tegen in de minicursussen en in het practicum bij 'Comprimo', zie hfdst. II en III.)

Op een avond enkele weken voor het practicum vond de introductie plaats. Het model en de methode werden toegelicht door de begeleiders. De indruk die toen ontstond, werkte misschien verwarrend, vertelde één van de toenmalige docenten mij. Het was anders dan men gewend was bij trainingen, het leek heel cognitief. Sommigen van de staf haakten innerlijk al af en toen het practicum begon, bleek een flink aantal docenten ondanks de gedane toezegging met stille trom vertrokken.

Het valt moeilijk te achterhalen waarom mensen, die veel groepstrainingen hadden gedaan en ook wel gegeven, zich al op voorhand van het practicum oordeelsvorming afkeerden. Hadden zij intuïtief aangevoeld, dat er niet alleen aan hun ziel 'gepeuterd' zou worden, maar dat zij zelf innerlijk in beweging zouden moeten komen? De acht stafleden die uiteindelijk aan het practicum meededen, raakten sterk betrokken bij het proces van de oordeelsvorming, dat zij gezamenlijk doorliepen, herinnert Vera van der Ploeg¹⁰ zich. De oefeningen en de euritmie werkten diep op hen in en vergrootten het bewustzijn van hun eigen functioneren in gesprekken. Door de keuze vóór of tegen deelname aan het practicum openbaarde zich een latente splitsing in de staf van de POIW, die nog heel lang zou doorwerken, óók wat de oordeelsvorming betreft¹¹.

Anderzijds was het gevolg van dit practicum dat zes van de docenten besloten om door te gaan met oordeelsvorming. Regelmatig kwamen zij bijeen om allerlei aspecten van het practicum en zijn uitvoering te bespreken en zo nodig verder uit te werken. Uit deze werkgroep kwamen vier docenten naar voren, die als vaste begeleiders van de door de studenten gewenste practica gingen optreden. Naast Kollewijn waren dit Allert Noorman, Olga Houweling en Vera van der Ploeg. Piet Boogaart voegde zich hier enkele jaren later bij.

De practica voor studenten werden in het nieuwe studiejaar ('78-'79) doorgezet, de frequentie nam zelfs toe. Weer kwam ter sprake dat het practicum eerder in de studie gegeven zou moeten worden, zodat de verworvenheden ook door konden werken bij andere vakken. Weer werd er op aangedrongen om het practicum bij de verplichte vakken van het tweede of derde jaar op te nemen.

Er werd nu geluisterd naar de herhaaldelijk geuite wens van de studenten. Ook al omdat het organisatorisch praktischer was, werd het met ingang van het studiejaar '79-'80 verplicht gesteld voor de derdejaars. Volgens Kollewijn zou je je kunnen afvragen of deze opname in het verplichte programma wel strookte met het wezen van het practicum. Hij was er althans niet erg gelukkig mee.

Voordat ik in ga op de gevolgen van deze stap, leek het mij zinvol om de eerste vijf jaren, dat het practicum gegeven werd aan de POIW te overzien. Hiertoe maak ik gebruik van een evaluatie, die Kollewijn in 1980 schreef op verzoek van Bos.

Er waren in die tijd twaalf practica geweest, inclusief die met de staf. In de opzet van het practicum was eigenlijk niets wezenlijks veranderd ten opzichte van het proefschrift, gaf Kollewijn aan. Zelfs de teksten van een aantal oefeningen waren nog hetzelfde al kwamen er wel eigen vondsten bij, meer toegesneden op de situatie van de studenten.

Waarom was er zo sterk aan de oorspronkelijke opzet vastgehouden? Kollewijn zegt dat hij zeer zorgvuldig met de wens tot verandering wilde omgaan vanwege een opmerking, die Bos maakte tijdens een CSO-bijeenkomst. Hij zei ongeveer het volgende: "Evenals het eten dat we af moeten breken om het op te kunnen nemen in ons lichaam,

¹⁰ Zij was één van de docenten die zich steeds sterker met de oordeelsvorming gingen verbinden.

¹¹ Overigens hebben enkele andere docenten onder wie ook 'tegenstanders' het practicum later nog gedaan; maar de splitsing bleef.

breken we af wat we ontvangen uit het sociale en geestelijke leven om ons ermee te kunnen verbinden." Voor Kolléwijn moest dus duidelijk zijn of hij de verandering wilde om zelf beter te kunnen verteren óf omdat er wezenlijk om verandering gevraagd werd door de zaak zelf.

Inderdaad bleek in de praktijk, schreef hij, dat oefeningen en teksten die aanvankelijk onverteerbaar leken, later als helder en zinvol ervaren werden. Andere problemen losten zich op omdat de begeleiders beter leerde samenwerken of omdat zij door de toegenomen ervaring de problemen beter konden hanteren. Dit gold met name voor de onlust en stuwing, die optreden bij de eerste kennismaking door de deelnemers met de oefening vanuit één veld en bij het hanteren van de scoreformulieren. Door de laatste verbetering lukte volgens Kolléwijn de waarneming van het gespreksverloop beter en kon dit eventueel ook nader onderzocht worden.

Welke veranderingen waren er wel doorgevoerd in de voorafgaande jaren?

De aanvankelijk zeer uitgebreide schriftelijke informatie, die gegeven werd om het practicum bij de studenten te introduceren werd beperkt tot een overdruk van het artikel van Bos uit 'Intermediair' (zie noot 1) en enige zakelijke informatie. Vervolgens was er twee weken voor het practicum begon een introductiebijeenkomst. Was deze eerst vooral gewijd aan de aard van het model, geleidelijk verschoof dit naar het ingaan op vragen en opmerkingen levend bij de studenten. Het accent lag nu meer op de vraag: hoe doen we ervaring op in dit practicum en om welke ervaring gaat het? Aansluitend hierop werd tijdens de introductie wel eens de eerste A-oefening gespeeld (zie proefschrift pag. 93).

Bleef de basisopzet in grote trekken gelijk, de aandacht besteed aan bepaalde oefeningen en de plek van die oefeningen in het weekprogramma veranderden wel.

De A-oefeningen kwamen aan het begin te staan en maakten soms dus deel uit van de introductie. De twee velden oefening werd veranderd in een vier velden oefening. De reden hiervoor was, dat al vanaf het eerste practicum bleek, dat de deelnemers aan het begin van de practicumweek nog niet in staat waren om te overzien en te sturen wat door hen als vreemd en oneigenlijk ervaren werd aan een opzettelijk geforceerde gespreksituatie tussen twee velden. Zij konden nog niet deelnemen en waarnemen wat voor stroming er optrad tussen de velden. De vier velden oefening maakte het mogelijk om iedereen vanuit een eigen veld te laten deelnemen aan het gesprek en vanuit dat ene veld te 'proeven' wat er tussen twee velden gebeurde. Maar het bleef moeilijk. Door de verwarring waarmee deze oefening gepaard ging ontstond de uitdrukking 'woensdag gehakt' in een groep die een practicum van een volle week volgde, een zgn. open practicum (zie hfdst. V).

De triadeoefeningen kregen in de loop van de tijd meer ruimte, omdat daar behoefte aan bestond en het model naar de ervaring van de studenten daardoor pas echt ging leven. De vraag hierbij was wel of het laten stromen van het gesprek, dan wel de in te lassen stops, meer de nadruk moesten krijgen, schreef Kolléwijn.

In plaats van inhoudelijke inleidingen gedurende de practicumweek werd er geleidelijk meer aandacht geschonken aan gerichte instructie 's ochtends en aan een goede verzorging van de nabesprekingen van de oefeningen. Na elk gesprek was er nu gelegenheid om iets op te schrijven in een dagboek. De ervaringen werden dan na afloop plenair uitgewisseld, waarbij het er om ging dat de deelnemers zelf met de zich bewust gemaakte ervaringen aan de slag gingen in de volgende oefeningen. In de beginfase was er wel eens te weinig tijd geweest voor een goede nabespreking. Tot zover de evaluatie van Kolléwijn uit 1980.

Wat voor uitwerking had het verplicht stellen van het practicum nu? Uit de verslagen uit 1979 en later kan ik opmaken dat voor de meeste studenten het practicum zonder meer aan z'n bedoelingen beantwoordde: het vergrootte het bewustzijn van het oordeelsvormingsproces en je zou het in tal van overlegsituaties kunnen toepassen, was hun mening bij de evaluatie. Een deelnemster uit 1980 schreef over haar ervaringen met het practicum (zij was van Amerikaanse afkomst); "I experienced here the actual law behind the idea 'Life is what you make it. If one continues to bring the facts into relationship with each other as one wants instead of seeing them as they are and allowing one's thought to function freely in relationship to the facts, thought is chained to a reality which is actually too small for our developing selves. I see through this the reality and importance of our ability to think. It is the source of our abilities to create-to bridge the invisible world with the visible world.'"... "I realized that if life has any meaning, or structure, at all ... it is capsulized in a dynamic model, which is at the source of all that manifests from an inner reality to an outward one. It is not something that can be conceptually learned, but it

is something which one carries in one's heart - in the backdrop of one's mind - and in the process of daily life it will help one to be clear in what one does - especially in terms of communication."¹²

Of heel anders gezegd met de woorden van Kollewijn: in het practicum ontstaat door z'n echtheid steeds een bijzonder klimaat; met alle pijn, moeiten en verwarring meegerekend is dat klimaat nuchter, realistisch en menselijk, terwijl ook de ruimte ontstaat om tot essentiële vragen omtrent jezelf te komen, zou ik willen toevoegen.

De euritmie bleef vanaf 1977 jaren een integrerend en waardevol onderdeel van de practica; vooral Bertram van Mansvelt heeft de euritmie een tijdlang goed en vol humor weten te verzorgen voor de studenten.

Dat zij het belang hiervan inzagen spreekt uit de volgende opmerking uit een verslag uit september 1979.¹³ "De beweging tussen de velden vond ik voor mij heel sprekend worden doordat we bezig zijn geweest ook fysiek te bewegen en me daarbij heel concreet werd getoond hoe belangrijk het is dat alle componenten (velden) in harmonie bewegen en elkaar op het juiste moment aanvullen om een vloeiend geheel te worden."

De werking van de euritmie wordt nog indringender beschreven door de Amerikaanse deelnemster, die ik al eerder aanhaalde; zij deed het practicum in maart 1980 en verzorgde ook de euritmie. In haar verslag stond: "I learned through this course that anything which we attempt to do as a group is social ... Basically, all eurhythm is social; one is always confronted with working things out as a group. Social eurhythm, as such, is simply a matter of emphasizing the process of discovery, not in the communication of 'meaningful' ideas nor in the examination of the experiences (emotionally) of the participants. It is a perfect synthesis of these two poles - which occurs through each person's willingness to share his image (thought) and experience of the movement with the group through his moving participation in the form rather than his verbal contribution to a moving organism can be extremely fulfilling and enlightening."¹⁴

Enkele jaren later stopte de euritmie als kunstzinnig onderdeel van het practicum. Vanaf dat moment werd er schilderen gegeven, door Johanna Kollewijn en door Anna Doorman. Het schilderen kan niet worden opgevat als een vervanging van de euritmie, want het werkt(e) heel anders op de deelnemers. Het bood hen de mogelijkheid om stil te staan bij de 'objectieve' dimensies van het voelen en wekte ervaring voor het voelen als waarnemend orgaan.

Anderzijds viel na het verplicht worden van het practicum te constateren, dat de studenten het na een paar jaar 'gewoon' begonnen te vinden. Er kwamen meer en meer studenten die alleen aan hun verplichtingen voldeden. En sommigen wilden echt niet¹⁵ en dan had deelname eigenlijk geen zin. Bovendien ging zich nu langzamerhand wreken, dat het practicum oordeelsvorming nog steeds geen vanzelfsprekende plaats in de opleiding had gekregen ook al zat het dan schijnbaar als vast onderdeel in het programma. Ieder jaar weer werd namelijk de vraag opgeworpen of het nog wel moest, die oordeelsvorming. Al die jaren was de tegenstand binnen de staf voelbaar gebleven, zei Vera van der Ploeg mij.

Terwijl het practicum in de studiegids van de POIW stond aangekondigd als één van de drie practica in de opleiding en hiermee zo op het oog ook één geheel vormde, stond het in de praktijk los van de andere twee practica. Het groepje docenten, dat het oordeelvormingspracticum begeleidde, stond op zichzelf. Toch bleef de oordeelsvorming bestaan dankzij de inzet van de betrokken stafleden en door de motivatie van de studenten. Maar de vorm waarin het practicum gegeven werd, veranderde steeds weer: na enkele jaren viel de practicumweek uiteen in losse blokken en later werden er steeds weer uren afgepeuterd van de tijd die voor het practicum ter beschikking stond. Deze veranderingen en de verdediging van de plaats van het practicum kostten veel tijd en energie, ze kwamen het practicum beslist niet ten goede. Ter illustratie van het bovenstaande een citaat uit de studiegids POIW van 1987; onder 4.4.16 **Practicum Groep** valt op pag. 18 en 19 te lezen:

Er zijn drie practica in de opleiding, 'werken in groepen' en 'functioneel begeleiden, leiden van vergaderingen en gespreksgroepen'. Het andere groepspracticum is gericht op kennismaking met verschillende aspecten van het oordeelsvormingsproces in groepen en reflectie op de eigen deelname in dit

¹² Verslag Mary Brown uit maart 1980, p. 2 en 3; zij was afgestudeerd euritmiste.

¹³ Verslag Han Budding, september 1979, p.1.

¹⁴ zie verslag M. Brown, p. 6 en 7.

¹⁵ Een sprekend voorbeeld is de belijdende christelijke student, die op grond van zijn geloofsovertuiging weigert het practicum te doen omdat het verbonden is met de antroposofie.

proces. De werkwijze in de groepspractica is in principe gelijk aan 4.4.15 (te weten: leren via doen en kritisch analyseren van het eigen doen; oefenen van vaardigheden).

In 1987 ging Kolléwijn met pensioen; wel deed hij ook het jaar daarop nog mee aan de begeleiding van de practica, waarmee hij zo sterk verbonden was geraakt. Na 1988 droegen Vera van der Ploeg en Boogaart het practicum verder.

Het was er in die jaren al met al niet eenvoudiger op geworden. Door de opsplitsing van de practicumweek werden de deelnemende studenten niet als vanzelf een groep, gedragen door zijn eigen dynamiek. De docenten moesten de studenten iedere les weer zien te motiveren door ze nieuwsgierig te maken of krediet te vragen voor dat wat de oefeningen zouden gaan opleveren. Soms kozen zij in arren moede wel eens voor een aanpak, die niet direct paste bij de intentie van het practicum door bijvoorbeeld sterk te appelleren aan het groepsproces zelf of door de lastigste, meest gekunstelde oefeningen er maar uit te gooien. Toch konden de oefeningen meestal wel gehandhaafd blijven, zelfs in de geforceerde 2-velden opzet. Kortom de voorwaarden voor de studenten waren minder gunstig geworden om zich echt met het practicum te verbinden.

Bovendien veranderde de instelling van de studenten in de jaren tachtig onmiskenbaar; de begeestering van de roemruchte jaren zestig was echt wel uitgewerkt. Studenten werden consumptiever en zakelijker, constateert Vera van der Ploeg. Ze zaten bepaald niet meer te wachten op allerlei alternatieve benaderingen van groepsprocessen. De aangereikte methoden en technieken moesten direct herkenbaar en hanteerbaar zijn in het eigen werk in de instelling. Naar het gevoel van de studenten moet dat toch enigszins voor de oordeelsvorming gegolden hebben anders was het practicum gezien de bestaande tegenwerking wel eerder onderuit gegaan.

Mevrouw van der Ploeg herinnert zich terloopse opmerkingen van haar studenten, die constateerden dat de ervaringen met het oordeelsvormingspracticum relevant bleken te zijn bij andere praktijkgerichte vakken, zoals supervisie en onderhandelen. Het ging dan vooral om de houding, die zij hadden in een gesprek of om de manier waarop ze in een proces stapten.

Illustratief is ook haar ervaring, dat studenten, die hun practicumverslag niet hadden ingeleverd en dan een half jaar later toch nog aan deze verplichting moesten voldoen, merkten dat zij de instelling, geoefend tijdens het practicum vrij gauw weer op konden pakken door naar een oefensituatie in hun eigen werk te zoeken. Zo bleek hen, dat de ervaring van het practicum bruikbaar was en dit stimuleerde hen om de achterstallige verplichtingen toch nog op positieve wijze op te pakken.

Het practicum oordeelsvorming heeft tot mei 1993 onderdeel uitgemaakt van het programma van de opleiding. Het werd tenslotte opgeofferd aan de programmatische reorganisaties, die het gevolg waren van het samengaan van een viertal hogere sociale opleidingen in de Hogeschool van Amsterdam (sociale poot). Er waren niet voldoende docenten over om zich sterk te maken voor dit aparte practicum aan één van de vier opleidingen.

Als ik tenslotte probeer te overzien wat ik in dit hoofdstuk beschreven heb, dan kom ik tot een aantal bevindingen aangaande het effect van de oordeelsvormingspractica aan de hogere opleiding voor inrichtingswerk in Amsterdam.

- De oordeelsvorming als cursus gegeven, is vooral werkzaam als zij in volle vrijheid door mensen gekozen wordt en als het model door hun interesse de kans krijgt om in henzelf tot leven ten komen.
- Het practicum kreeg de kans om zich te ontwikkelen omdat de betekenis van de oordeelsvorming herkend werd door Kolléwijn en hij zijn lot er mee verbond. Het verzorgen van deze impuls nam hem vanaf 1975 sterk in beslag en betekende voor hem persoonlijk een innerlijke verrijking.
- De oordeelsvorming ging in tegen de toentertijd dominante cultuur binnen de opleiding waar de groepsdynamica groot geschreven stond; zij werd op intuïtieve gronden herkend als 'anders' en riep blijvend tegenstand op. Dit maakte het noodzakelijk voor degenen, die de oordeelsvorming verzorgden, deze met de grootste zorgvuldigheid en helderheid te hanteren.
- Uit de geraadpleegde verslagen van studenten blijkt, dat de kwaliteit van het model door het volgen van het practicum bijna altijd persoonlijk werd ervaren en dat zij zich het model zodoende eigen hadden weten te maken. (cf. proefschrift Bos, pag. 172)
- Verder bleek uit de verslagen dat veel studenten hadden kunnen ervaren, dat het mogelijk was om het verloop van het gesprek, waarbij zij zelf betrokken waren, in z'n hoedanigheden te beleven en er ook naar te

kijken. De oordeelsvormingsmethode vormt enerzijds de mogelijkheid een waarnemingsorgaan te ontsluiten en te ontwikkelen voor processen in groepen; anderzijds een instrument voor het bespreekbaar maken van deze processen en voor de ontwikkeling van zuiverheid in de waarneming. De studenten constateerden vaak dat zij niet alleen hun eigen inbreng in het gesprek konden toetsen, maar ook de redenen aangereikt kregen, die hen deden inzien, dat oordelen uiteindelijk van henzelf uitgingen. Zo werden zij teruggevoerd naar zichzelf en konden door dit proces hun eigen 'ik' gaan beleven. Zij kwamen tot het inzicht: ik ben zelf verantwoordelijk voor de uitspraken, die ik gedaan heb in het gesprek. Door dit in te zien beleefden zij niet alleen indringend hun eigen verantwoordelijkheid, maar zij begrepen ook dat de vrijheid om een andere weg in te slaan direct verbonden was met henzelf. Vrijheid en verantwoordelijkheid werden in henzelf aan elkaar gekoppeld. Dit kon het zelfvertrouwen vergroten. De vergroting van het waarnemingsvermogen door het proces van het practicum maakte verschijnselen, die onderbewust kennelijk niet onbekend waren voor de deelnemers, zichtbaar en benoembaar. Dit bevorderde de echtheid, wat een nuchtere, realistische en menselijke sfeer teweeg bracht en werkelijke stroming in een gesprek deed ontstaan.

- Met het practicum oordeelsvorming hadden Kolléwijn -en later zijn collega's- een instrument in handen gekregen, dat hem in staat stelde om een belangrijke bijdrage te leveren aan de versterking van het 'ik' van de studenten en aan de realisatie van één van de doelstellingen van de opleiding. Deze doelstelling was om mensen werkzaam in inrichtingen te helpen bij hun streven naar menswaardigheid in het werk door hen bewust te maken van hun eigen doelen en van de doelstellingen van de instelling waar zij werkten. In het practicum oordeelsvorming leerden zij hun eigen doelen te onderscheiden en daardoor konden zij de eventuele spanning met de doelstelling van de instelling, waar zij werkten leren beseffen. Bovendien gingen zij inzien dat zij bij het vormen van een oordeel over die doelstelling van hun inrichting uiteindelijk weer bij hun eigen verantwoordelijkheid en hun eigen mogelijkheid om werkelijk te kiezen, uitkwamen. Dit lijken mij essentiële voorwaarden voor een menswaardige werksituatie.
- Of de oordeelsvormingspractica op langere termijn ook werkzaam bleven in de hiervoor aangegeven zin bleek moeilijk vast te stellen al meende Kolléwijn te kunnen constateren, dat ze langer doorwerkten op de studenten dan andere practica. Uit de aanwijzingen die er zijn zou je voorzichtig kunnen opmaken dat met name de houding in het gesprek beïnvloed wordt door het bewustwordingsproces van het practicum. Het toegenomen bewustzijn kon de eigen opstelling gaan sturen. Het ging dus meer om het hoe en niet om het wat. Wát je er uiteindelijk mee deed, dat hing van de deelnemers persoonlijk af omdat ze daar zelf stappen voor moesten ondernemen. Datgene wat de oordeelsvorming als vermogen gewekt had, bezonk in de mensen, die er mee hadden gewerkt. Het was aan henzelf om er verder mee op pad te gaan.

IVb: HET GEWAS SLAAT NIET AAN

Oordeelsvorming binnen een sociale opleiding II

In de tijd dat Kolléwijn in Amsterdam de oordeelsvorming leerde kennen, hoorde Ron Dunselman, verbonden aan de Sociale Academie Twente in Hengelo, ook over het proefschrift van Bos.

Hij volgde in 1975 naast zijn werk een opleiding voor kunstzinnig therapeut aan de Academie "De Wervel" en kreeg daar van één van de docenten, mevrouw Mees, het proefschrift ter inzage. Dunselman bestudeerde het intensief; hij vond het door Bos uitgewerkte concept revolutionair zo niet geniaal, herinnert hij zich.

Zelf was hij in die jaren op zoek naar een vorm van psychotherapeutisch werk, geïnspireerd door de antroposofie: hij las alles wat er op sociaal gebied geschreven werd vanuit de geesteswetenschap, waarbij met name de driegeleding hem sterk bezig hield.

Na een studie psychologie in Amsterdam werkte hij korte tijd in het vormingswerk voor werkende jeugd en was sinds 1973 stafdocent aan voornoemde academie in Hengelo. Hij had hier het eerste jaar van de dagopleiding cultureel werk onder zijn hoede.

In 1974 werden er enkele nieuwe docenten benoemd, die overtuigd marxist waren. Zij staken hun opvattingen niet onder stoelen of banken en begonnen welbewust te politiseren, onder de studenten en op stafvergaderingen. Zij bleken zeer goed geschoold te zijn en maakten op menigeen grote indruk. Andersdenkende collega's, onder wie ook Dunselman, ontbrak het wel eens aan argumenten om hun opvattingen te weerleggen.

Dunselman besloot toen om zich op de studie van het werk van Marx te werpen: al zijn vrije tijd besteedde hij aan het lezen van 'Das Kapital' en daarnaast las hij de 'Nationalökonomischer Kurs' van Steiner. Hij leerde de marxistische "Geschiedenis van het gewone volk van Nederland" praktisch uit zijn hoofd en 's zomers liet hij zich 'scholen' op een volkshogeschool waar 'ze' hem goed in de gaten hielden. Hij wilde goed beslagen ten ijs komen.

Aangemoedigd door een oudere collega en zich gesteund wetend door een aantal studenten zette Dunselman begin '76 zijn eigen opvattingen op papier. Wat hij schreef viel ook te beschouwen als een soort verantwoording voor het vak 'gespreksvoering', dat hij in die tijd begon te geven aan eerstejaars. Hij zette uiteen, dat de antroposofie voor hem een persoonlijke, sociale en maatschappelijke ontwikkelingsweg was; het mensbeeld stond hierbij centraal en was ook voor zijn onderwijs van wezenlijk belang.

Voor wat betreft de opleiding ging het er volgens hem om de stof zó aan te bieden, dat deze de student in staat stelt een zuiver waarnemen, een levend denken, een kennend voelen en een bewust en krachtig willen te ontwikkelen. Hierdoor kan hij vrij en verantwoord handelen en in het moment aanwezig zijn. Hij eindigde deze uiteenzetting met een persoonlijke hartenkreet: "Mijn rug is niet breed, maar wordt met de dag sterker."

De reeks lessen gewijd aan gespreksvoering waren sterk geïnspireerd op de methode oordeelsvorming, die Bos als cursus in zijn proefschrift beschrijft. Eén maal per week gedurende één dagdeel werden de lessen gegeven, in totaal acht keer. De serie werd ingeleid met een uiteenzetting over het model van de oordeelsvorming. De antroposofische achtergrond van de auteur werd overigens niet vermeld hierbij. Dunselman liet de voorgestructureerde oefeningen spelen door kleine groepjes studenten. De oefenvoorbeelden had hij ontleend aan situaties uit het club- en buurthuiswerk. Het begeleiden van de oefengroepjes deed hij alleen. Naar zijn zeggen waren de studenten positief over de cursus.

Intussen escaleerde de confrontatie met de marxistische docenten en studenten op de academie. Onder invloed van een groepje docenten en studenten, onder wie Dunselman werd tenslotte het onderwijs platgelegd. De staking was een protest tegen de marxistische indoctrinatie, die de vrijheid van onderwijs in gevaar bracht volgens de initiatiefnemers. Op vergaderingen werd fel gedebatteerd over onderwijsvrijheid en indoctrinatie en hierbij kwam Dunselman's scholing hem goed van pas.

Rond Pasen van dat jaar (1976) werd er een evenwicht bereikt tussen de partijen. Er werden afspraken gemaakt over de ruimte, die het onderwijsprogramma zou dienen te bieden voor allerlei richtingen. En zo werden er o.m. openbare lessen ingesteld, waar vernieuwende ideeën aan de orde konden worden gesteld. Mouringh Boeke werd uitgenodigd om te komen spreken over sociale driegeleding, Dunselman zelf verzorgde een reeks lessen over antroposofische ontwikkelingspsychologie en begeleidde een 'projectgroep antroposofie'.

In diezelfde tijd zocht Dunselman contact met mensen, die sociaal werk deden geïnspireerd door de antroposofie. Omdat hij Bos als schrijver kende en bewonderde, richtte hij zich tot hem. Zo kwam hij terecht bij de eerste zgn. minicursus sociale inzichten en vaardigheden, ontwikkeld door Bos en Gertjan Avelingh, docent aan één van de Amsterdamse sociale academies (zie hierover ook hfdst. II).

De beschouwelijke gedeelten van deze cursus spraken hem wel aan, maar verder vond hij het allemaal wat vrijblijvend. De oefeningen, waarin het ontmoetingskarakter van de cursus tot uiting kwam, waren niet zo erg aan hem besteed; zo vlak na de forse confrontaties in de 'strijdcultuur' van zijn eigen academie leek het wel erg tam wat hier gebeurde.

Door het contact met Bos werd Dunselman ook gevraagd om samen met zijn vrouw mee te doen aan de bijeenkomsten van de vaste CSO-groep. Tijdens één van de weekeinden, waar hij naar toe ging, moet hij Bos verteld hebben over hoe hij werkte met de oordeelsvorming. Opmerkelijk is, dat hij kennelijk Kolléwijn, die aan zijn eigen opleiding ook met de oordeelsvorming aan de slag was gegaan, net heeft misgelopen.

Echter, bij de CSO-groep voelde Dunselman zich ook niet erg thuis, hij vond wat daar gebeurde wat te intellectueel en wel 'erg rustig'. In het cursusjaar '76-'77 werden de lessen 'gespreksvoering' nogmaals door hem gegeven aan de nieuwe eerstejaars. Ook al waardeerden ze deze lessen, hij constateerde wel dat de resultaten bij de studenten snel wegzakten. Dit behoeft echter nauwelijks te verbazen als je denkt aan de ervaringen, die Kolléwijn en zijn collega's met de practica hadden opgedaan (zie hfdst. IVa, m.n. pag. 22).

Toen Dunselman enkele jaren later betrokken werd bij het werk van de stichting 'Arta' voor drugsverslaafden, bleek de oordeelsvorming voor hemzelf nog steeds relevant. Als hij stafleden begeleidde of gesprekken voerde met bewoners (ex-drugsverslaafden), was het voor hem een wezenlijk instrument en dat bleef het.

Ook bracht hij het model ter sprake tijdens een conferentie voor Camphill-medewerkers uit Noorwegen, die zich in 1992 schoolden in het omgaan met ex-drugsverslaafden in hun gemeenschappen. Inhoudelijke inleidingen aan de hand van het proefschrift en oefeningen wisselden elkaar af. De deelnemers waren er zeer over te spreken.

V: DE GROEI ZET DOOR

De oordeelsvorming treedt naar buiten: de 'open practica'

In 1978 had het practicum oordeelsvorming voorlopig een plek verworven in het curriculum van de POIW; naast Kollewijn hadden Saltet en Verhagen de studenten begeleid. Laatstgenoemde vatte eind 1977 het plan op een practicum met open inschrijving te organiseren. Verhagen werkte al jaren bij het grote adviesbureau 'De Galan en Voigt' als organisatieadviseur; hij was zeer goed ingevoerd in het verzorgen van besluitvormingsprocessen en de begeleiding van samenwerkingsvormen, bovendien was hij als trainer vertrouwd met de groepsdynamica. In het kader van het CSO was hij betrokken geraakt bij de begeleiding van de zgn. minicursussen en verzorgde hij enkele alternatieve agogische activiteiten (zie hfdst. II).

Via het CSO ontmoette hij Kollewijn, die daar enthousiast over de oordeelsvormingspractica had verteld. Tot zijn verbazing hield Bos zich daarbij op een afstand. Verhagen besloot mee te gaan werken aan de practica van Kollewijn op de POIW. In 1977 draaide hij voor het eerst mee met een practicum.

Wat hij daar meemaakte sprak hem zo aan, dat niet lang daarna het plan voor de 'open' practica d.w.z. practica met open inschrijving geboren werd. Hij overlegde erover met Saltet, die evenals hij via het CSO bij een practicum van Kollewijn's opleiding betrokken was geraakt.

Saltet was aan het onderzoeken of hij wilde gaan werken bij een organisatieadviesbureau. Hij had zich na enkele jaren medicijnenstudie in verschillende richtingen georiënteerd -o.a. op het priesterschap bij de Christengemeenschap- en was daarna bij het CSO betrokken geraakt. Vanuit het CSO had hij ook aan diverse cursussen en activiteiten op agogisch terrein meegedaan (zie ook hfdst. II). Toen Verhagen bij hem kwam met zijn plannen voor een open practicum, zag hij dadelijk mogelijkheden en samen stapten zij naar Kollewijn, want die moest mee doen.

Al had Verhagen ook ruime ervaring als groepstrainer, wat betreft de oordeelsvorming was Kollewijn natuurlijk de man van de praktijk. Het waren drie zeer verschillend geaarde persoonlijkheden, die drie, maar ze bleken elkaar goed aan te vullen in de begeleiding van een practicum.

Het eerste open practicum

Het eerste practicum oordeelsvorming met open inschrijving vond plaats van 1 t/m 5 mei 1978 in het vormingscentrum Kapellerput in Brabant. Mevrouw Ehrlich was gevraagd om weer euritmie te verzorgen. Er waren veertien deelnemers; zij waren voor een deel afkomstig uit de organisatieadvies wereld, op het practicum geattendeerd door Verhagen en Saltet. Verder kwamen zij uit wetenschappelijke kringen of behoorden tot de bekenden van Kollewijn. Propaganda was er dus niet voor gemaakt. Er werd de deelnemers enige informatie toegestuurd over de oordeelsvorming en twee weken van te voren was er een introductiedag waar zij in- gelicht werden over de bedoelingen en het programma en de cursus.

De methodische aanpak van het practicum zoals die door Bos was beschreven en gehanteerd in het kader van het proefschrift, werd door de begeleiders strikt aangehouden. Kollewijn had daar zo zijn eigen redenen voor zoals ik al eerder aangaf (zie hfdst. IVa pag. 21).

De oefeningen werden in de door Bos in zijn proefschrift aangegeven volgorde gedaan, elke ochtend werden de opgedane ervaringen grondig nabesproken en de deelnemers noteerden hun indrukken in een soort dagboek. Nieuw was, dat er naast de euritmie ook waarnemingsoefeningen werden gedaan; één van de deelnemers

herinnert zich, dat ze in beekjes hadden staan kijken naar het stroompatroon, maar waarvoor dat nou was, wist hij niet meer.

Wat was de indruk die de deelnemers aan de cursusweek overhielden? Het was zeer stimulerend, bijzondere ervaring, gaven de twee deelnemers, die ik heb kunnen spreken, aan.

Het oordeelsvormingsmodel, dat de meesten in theorie al hadden leren kennen uit het proefschrift, kwam door het doen van de oefeningen tot leven. De oefeningen vonden ze zeer nuttig, ook degene die door zijn werk als organisatieadviseur vertrouwd was met de begeleiding van groepen. De stuwung, die in het gesprek optrad bij de eenzijdige oefeningen was heel duidelijk ervaren door de deelnemers, zeiden ze mij. Wél vond mijn ene gesprekspartner, dat het allemaal wel eens wat lang duurde, terwijl de ander juist aangaf dat het vormend was geweest -achteraf gezien- om stevig door deze ervaring heen te gaan.

Door het verschil in achtergrond en ervaring werden de oefeningen niet door iedereen op dezelfde wijze beleefd, was de indruk. Voor de 'profs' bleven het aanvankelijk vrij technische exercities, die ze geroutineerd konden doen, de andere deelnemers raakten al eerder betrokken op de vragen, die door de oefeningen heen, aan henzelf appelleerden.

Er waren ook deelnemers, die door de vragen zó sterk geconfronteerd werden met hun eigen problemen, dat één van hen halverwege de week besloot om te vertrekken... Hij vond de aanpak autoritair en onvrij.

Aan het eind van de cursus hadden alle deelnemers een goed inzicht in de betekenis en de werking van de velden en begrepen de waarde van een goede verzorging ervan. Ook de betekenis van de ken- en keuzeweg voor de dynamiek van het gesprek was duidelijk ervaren, werd me gezegd.

Maar moest dat allemaal zo rommelig gaan en snapten die begeleiders wel iets van groepsdynamiek vroeg mevr. Helen Zwemmer zich af. De begeleiders vonden zij zeer geëngageerd; ze waren naar de indruk van één der deelnemers zelf geïntrigeerd door wat er gebeurde. Hun houding was respectvol en vriendelijk, qua stijl waren zij zeer verschillend. Van een eventuele onderlinge onenigheid over de aanpak van de cursus was hen niets bijgebleven, al was het natuurlijk wel eens zoeken in zo'n eerste practicum. "Voor mevrouw Ehrlich, de euritmiste, had ik grote bewondering, de manier waarop zij ons in beweging wist te krijgen!" zei één van de deelnemers.

Wat had dit practicum voor hen betekend en werkte het nu, vijftien jaar later, nog steeds door?

"Ja, het is voor mij nog steeds praktijk, het model hanteer ik nog altijd in gesprekken en in het werken met groepen; het werkt beslist verhelderend", vond mijn ene gesprekspartner.

"Ik heb het geïnternaliseerd en het heeft grote invloed op mijn gedrag, vooral in vergaderingen kan ik dat goed merken", zei de ander mij.

"Ik leerde oog krijgen voor mensen, die niks zeggen en vaak met een 'verborgen agenda' blijken rond te lopen. In de 'wandelgangen' bleken ze ineens van allerlei te vinden, wat ze tijdens de vergadering niet gezegd hadden", zo lichtte hij verder toe. "Ik kreeg ook gespiegeld dat ik daar oog voor had". "Verder kan ik uit ervaring zeggen," zei hij nog, "dat ik in de politiek heel vaak het verschil tussen feiten en oordelen tegenkom, in vergaderingen beginnen ze vaak met 'ik vind...' en dan moet eigenlijk het oordeelsvormingsproces nog beginnen."

Hij concludeerde: "De houding, die ik dankzij de oordeelsvorming heb gekregen, is dat er voor ieder probleem de best mogelijke oplossing bestaat, dus laten we er maar aan gaan staan. Als je intenties open en zuiver zijn, dan werkt ook de geestelijke wereld, vooral 's nachts natuurlijk. Er is geen cursus of ervaring waar ik zóveel aan gehad heb."

Al is er een maand na het practicum wel een bijeenkomst geweest op de V.U. in Amsterdam om terug te kijken op de ervaringen, ik heb hierover alleen summier informatie gekregen. Kolléwijn herinnerde zich nog wel, dat hem in de 'terugverslagen' werd verweten dat er geen aandacht was voor het groepsdynamische aspect van de cursus. Zijns inziens was er bij de begeleiders wel enige aandacht voor, zij het anders dan men gewend was. En daar had hij bewust voor gekozen. Hij wist ook nog, dat hij gespannen was voor dit practicum, iets dat zijn gedrag te veel bepaalde. De positieve ervaringen, waarvan de verslagen van de deelnemers melding maakten, waren voor hem dan ook verrassend.

Nieuwe practica

De ervaringen opgedaan met het eerste 'open' practicum, waren kennelijk van dien aard, dat de initiatiefnemers besloten om er mee door te gaan. Verhagen was de mening toegedaan, dat de oordeelsvorming als methodische training nog bij een veel breder publiek bekend zou moeten worden en hij begon allerlei lijntjes uit te zetten in de organisatieadvieswereld. Hij realiseerde zich ook dat hij het in zijn eigen werk bij De Galan & Voigt zou kunnen toepassen.

In mei 1979 vond er weer een zgn. open practicum plaats. De deelnemers kwamen nu bijna allemaal uit de wereld van de organisatieadviseurs en personeelsfunctionarissen. De staf was dezelfde, inclusief mevrouw Ehrlich voor de euritmie.

Van de ervaringen van de deelnemers is mij vrijwel niets bekend; wel heb ik uit de tweede hand gehoord, dat één van de aanwezige personeelsfunctionarissen niet veel raad wist met de opgedane ervaringen en stevig tegengas gaf op de zgn. terugkomdag waar het practicum geëvalueerd werd. Ik meen echter aan te mogen nemen, dat zijn afwijzende oordeel over het practicum niet maatgevend was voor de andere aanwezigen.

Met dit practicum had de oordeelsvorming een potentiële entree tot het bedrijfsleven gekregen via organisatieadviseurs en personeelsmensen. Het feit dat zowel Verhage als Hummel bij het gerenommeerde bureau De Galan & Voigt werkten, dat op zijn beurt weer trainingen verzorgde voor adviseurs en personeelsmensen, was een stevige aanbeveling voor potentiële belangstellenden.

De interesse voor de oordeelsvorming begon ook in andere kringen te ontwaken, er waren bijvoorbeeld mensen, die voeger de minicursus van het CSO hadden gedaan of hadden deelgenomen aan andere activiteiten onder auspiciën van het CSO. Maar wie zou al die interesse moeten opvangen? Werd het niet tijd om Bos eindelijk eens actief bij de practica te betrekken? Kollewijn was met hem in contact gebleven over de oordeelsvorming en had tijdens de CSO-bijeenkomsten de andere benadering van het groepswerk door Bos leren waarderen. Hij besloot om een poging te wagen. Intussen deed Kollewijn samen met Verhagen en Saltet in 1980 ook nog een practicum dat dit keer m.n. bedoeld was voor mensen uit bedrijven. Er kwamen hoofdzakelijk P.T.T.-medewerkers op af.

Door hun eigen werk bij De Galan & Voigt konden Verhagen en Hummel ook andere adviseurs in contact brengen met de oordeelsvormingsmethode en sommigen van hen paktten dit op en gingen het als methode in hun werk hanteren. Zo groeide hier geleidelijk een nieuwe stroom van oordelsvormingsactiviteiten gericht op het bedrijfsleven; hierop wil ik apart ingaan in hfdst. V11.

Bos hervindt zijn 'geesteskind'

Inmiddels had Bos laten doorschemeren aan Kollewijn, dat mocht daar behoefte aan bestaan, hij wel iets zou willen doen in verband met de practica. Hij was tot dit besluit gekomen, omdat hij signalen kreeg, dat de oordeelsvorming op allerlei voor hem onverwachte plaatsen een nieuw leven begon te leiden. Hij hoorde over initiatieven van Verhagen in de organisatieadvieswereld en wist via Kollewijn van de groeiende interesse in Zwitserland. Ook in Zweden toonde men belangstelling had hij zelf kunnen merken. (zie hfdst. XI). Bovendien werd het in die tijd duidelijk voor hem, dat de CSO-groep niet de kern van een soort sociaal centrum zou worden al had hij dat zeker gehoopt (zie ook hfdst. II). Kortom, was het niet langzamerhand tijd om weer in te stappen na zich ruim vijf jaar welbewust teruggehouden te hebben?

In april 1980 werden de eerste stappen gezet en twee maanden later was Bos betrokken bij de voorbereiding van het volgende 'open practicum' met als staf Kollewijn, Saltet en hijzelf. Er werd geadverteerd voor het practicum in de tijdschriften 'Jonas' en 'Vruchtbare Aarde' en in het blad van de Antroposofische Vereniging. In november bleken er zestien deelnemers te zijn. De meesten van hen waren via Jonas of Vruchtbare Aarde gekomen en werkten in de verzorgende of de sociale sector, een stuk of zes van de deelnemers deden personeelswerk of organisatieadvieswerk.

Voor Bos betekende het practicum een hernieuwde kennismaking met zijn eigen bedenkensels na het eerste experiment in het kader van zijn promotie. "Achteraf", zei hij me, "ervoer ik het als een vanzelfsprekende stap, een soort van 'thuiskomen'". Maar hij merkte wel, dat hij zich minder identificeerde met de resultaten van zijn

onderzoekswerk doordat er inmiddels jaren overheen gegaan waren. Het liep allemaal in het practicum en dat was opnieuw een verrassing, merkte hij. De opzet van de cursus was nog steeds in grote lijnen dezelfde¹⁶, wijzigingen hadden vooral betrekking op de tijdsinvestering en de plaats in het programma (verg. ook pag. 24, 25). De ervaring van de twee andere begeleiders vond hij opmerkelijk; de nabesprekingen op de hotelkamer tijdens de cursus waren zeer inspirerend, de uitwisseling van waarnemingen en gedachten bracht vaak flitsen van nieuwe inzichten, die tot nieuw onderzoek zouden kunnen leiden, herinnerde hij zich.

Aan het eind van de week sprak het voor Kollewijn en Saltet vanzelf, dat Bos het slotverhaal zou houden, zoals hij ook in de jaren daarna zijn inhoudelijke bijdrage aan de practica zou geven.

De deelnemers hadden hun eigen beleving van de staf: zij signaleerden, dat de begeleiders het lang niet altijd eens waren, zij bleven kennelijk leren concludeerde iemand en namen daar ook de ruimte voor. Een ander noemde het nog té doceerderig. Kortom, het lijkt erop dat zij nog niet vrij met de methode konden omgaan, al was hun ervaring dan gegroeid. De samenwerking tussen Kollewijn en Saltet verliep zeker niet soepel, terwijl Bos en Kollewijn elkaar door hun zeer verschillende geaardheid goed aanvulden. Hierbij moeten we ons blijven realiseren, dat niemand van de staf zelf ooit een practicum had meegemaakt, afgezien van mevrouw Ehrlich, die zich naar eigen zeggen altijd als deelnemer opstelde.

En hoe waren de reacties van de deelnemers op het practicum als geheel? Voor de beantwoording van deze vraag heb ik niet alleen gebruik gemaakt van de verslagen van 1980, ik heb ook gekeken naar die van 1981 en 1982. Men was over de hele linie positief over het practicum, kwalificaties als zinvol en enthousiasmerend komen vaak voor. Negatieve reacties las ik niet.

Het oordeelsvormingsmodel werd gekarakteriseerd als een heldere beschrijving van het reële proces, dat zich tussen mensen die een gesprek voeren, afspeelt; ritme en omvorming zijn belangrijk hierin. Het is een exacte fenomenologische beschrijving van wat er gebeurt bij de ontmoeting, schreef een ander.

Het is meer op ervaringen en gevoelens gericht dan op verstandelijke overwegingen en het nodigt uit tot onderzoek en waarneming, zo het proces objectiverend, aldus een derde.

Het model is 'algemeen menselijk' zegt een deelnemer en een ander schrijft: het is geen model, het is!

Deelnemers beperken zich ook wel tot een precieze samenvatting van de hoedanigheden van het model, hen aangedragen via de informatie, die zij vóór de cursusweek en door inleidingen tijdens het practicum hadden gekregen. De karakterisering van het model variëren sterk, al naar gelang de persoon. De beelden, die gebruikt werden, refereerden aan het element water met zijn dynamische, ritmische en opwekkende kwaliteiten. "Bezinkt eer gij begint!" oftewel het water moet een tijd stromen om de vertroebelende substantie naar de bodem te laten zakken. Dan kan het proces helder waargenomen worden, zei iemand.

Hoe wordt de methode beschreven? Het is leren door zelf te ontdekken en dat is zeer stimulerend; omdat er geen dwingende volgorde is, wordt de levende werkelijkheid geen geweld aangedaan. De methode is oplossend en ruimte gevend, zij begint midden in de ziel met een vraag, een vraag naar jezelf en naar de ander. De methode leidt tot openheid en eerlijkheid en dat roept weerstanden op.

Openheid en dienstbaarheid zijn ook voorwaarden voor de methode, wil ze goed werken. De voorwaarden waren naar de mening van de deelnemers ook van belang wil de methode tot haar recht komen. Wat werd hierover gezegd?

Een goede sfeer is wezenlijk; respect, begrip, intensiteit en betrokkenheid zijn hiervoor essentieel, in het bijzonder bij de begeleiders. Ook het belang van de tijdsfactor, helderheid over het doel van een gesprek en een goede omgeving werden genoemd. Wat waren de effecten van het practicum?

Het heeft bij vele deelnemers verruimend gewerkt, het bewustzijn was erdoor vergroot. Wat wordt hierover aangeduid als we eens kijken naar de verschillende zielevermogens?

Als men het had over het waarnemen, dan bleek dat te slaan op het wakker worden voor of het ontwikkelen van het gevoel voor kwaliteiten en voor de aard van de bewegingen in het proces; de specifieke inbreng van iemand in het gesprek werd beter aanvoeld. Het waarnemen met het gevoel werd dus versterkt door het practicum. Gelet

¹⁶ Het ging hier om de oefening 'geprononceerde mening'; iemand doet een krachtige uitspraak, de deelnemers reageren hier impulsief op en de reacties worden vervolgens onderzocht.

op het denken werd er gesproken over de ordening, die men leerde aanbrengen in een gesprek met behulp van de velden uit het model en de polariteit van ken- en keuzeweg.

Er waren deelnemers, die ontdekten dat het van belang is om er achter te komen wat je precies wilt, wat je werkelijke vraag is.

Hoe ervoeren de deelnemers de kunstzinnige activiteiten?

De euritmie was voor een aantal deelnemers zeer sterk werkzaam bij het verdiepen van het gevoel als waarnemingsorgaan. Mevrouw Johanna Kollewijn, die het practicum in 1980 deed, zegt daar onder meer het volgende over: "De mensen staan in twee driehoeken tegenover elkaar, twee polen. We lopen in de driehoek, elke driehoek apart, rechte, korte stukjes. Dan nemen degenen die op de rechter punt van de driehoek staan het initiatief, ze nemen de anderen mee in de beweging, die ze inzetten, een ronde beweging. De twee polen stromen zo langs elkaar en komen uit op de plaats van de andere driehoek=pool. Daar stellen ze zich op. Voor mij zijn hier twee groepen apart bezig in een ken-gebeuren, rechte korte weggetjes lopend. Dan ineens wordt het initiatief genomen omdat iemand bijv. de wens heeft om die andere pool te leren kennen. Er komt een grote bewegingsstroom op gang, waarin beide polen langs elkaar heen scheren, voeling opnemen met elkaar. Dan plaatsen zij zich op het andere veld, ze komen tot rust en bezinning en nemen een nieuw standpunt in. Kenweg via keuzeweg naar herkenning van elkaar."

Anderen gaven aan dat de euritmie ontspannend en hygiënisch werkte na al het zit- en praatwerk van de oordeelsvorming zelf, waarin je botst, door weerstanden heen moet, jezelf moet tonen, de ander mee moet nemen en dan een geheel vormt, waarin je je voelt opgenomen.¹⁷

In 1981 en 1982 werd er schilderen gedaan in plaats van euritmie. Het werkte ook ontspannend en rustgevend. Het toonde je via de kleuren de kwaliteiten van gevoelens en was zo een afspiegeling van wat er tussen mensen mogelijk is.

En hoe werkten de ervaringen met het practicum door in de maanden, die verliepen tussen practicum en verslaggeving i.v.m. de terugkomdag?

"Ik kon meer waarnemend in een gesprek aanwezig zijn, waardoor het boeiender werd."

"Ik beleefde meer lol aan de beweging van het gesprek en hoefde mezelf niet meer zo te poneren."

"Doordat er meer helderheid was in gesprekssituaties dankzij het practicum, kon ik rustiger bekijken wat er aan de hand was en daardoor stond ik opener voor andere bijdragen", schreef iemand.

"In het aanvoelen van de situatie kwam meer objectiviteit, constateerde een ander. "Intensiever en anders luisteren maakte dat ik positiever op anderen in kon gaan."

Iemand anders echter ervoer dat hij door de informatie van het practicum juist minder openstond voor de inhoud van wat anderen te zeggen hadden. Dit was wel een uitzondering.

Velen gaven aan dat ze de velden in gesprekken gingen herkennen en daardoor ook oog kregen voor de eenzijdigheid van een bijdrage én voor de irritatie, die dat bij jezelf opriep. Sommigen lukte het om dan aanvullende vragen te stellen; het kwam echter ook voor, dat het vragen naar datgene wat ontbrak, beslist niet gewaardeerd werd. Ook naar jezelf toe zag je beter hoe je aandeel was in een gesprek en daardoor kon je dan meer kanten van de oordeelsvorming tot zijn recht laten komen, zeiden enkelen.

Ik constateer, dat veel deelnemers een beter inzicht in de aard van gesprek en vergadering hadden gekregen en de bewegingen in het proces van het gesprek wat meer aanvoelden, al vielen deze nieuwe verworvenheden nog heel moeilijk te combineren met een eigen actieve inbreng. Waarnemen stond dus veelal op gespannen voet met deelnemen.

En zou men de resultaten van het practicum ook kunnen gebruiken?

¹⁷ Mevrouw Ehrlich, die jarenlang de euritmie bij de practica verzorgde, zei tegen me: "Alles wat zich in mensenzielen afspeelt, in het werk met elkaar en in gesprekken, is te vertalen in euritmie."

Over de hele linie was men van oordeel, dat het geleerde breed te gebruiken viel; voorwaarde was wel dat men bleef oefenen. Allerlei overlegsituaties werden genoemd: individuele gesprekken, zoals sollicitatie- en adviesgesprekken en velerlei soorten vergaderingen, ook als waarnemer. Er werd ook gedacht aan het beoordelen van stukken en aan het schrijven daarvan. Kortom, zoals iemand schreef, door bewuster om te gaan met het oordeelsvormingsproces kan ik mijn eigen werkelijkheid of -wie weet- dé werkelijkheid sneller en levender gestalte geven.

Uit de verslagen van de deelnemers viel tenslotte op te maken, dat zij ook ontdekkingen hadden gedaan, bijv. over de kwaliteit van de verschillende velden.

En hoe hadden de begeleiders -in '81 en '82 was de staf vrijwel gelijk- deze practica ervaren?

Kollewijn was van mening, dat de inzet van de deelnemers anders was dan bij de practica van zijn studenten; het ging hier niet om een opleiding voor het eigen beroep, het was vrijblijvender, naar ook voller qua inzet.

Ik gaf hierboven al aan, dat Bos het zeer inspirerend vond, hij had er veel uit kunnen halen. Hij noemde met name ook de verslagen en de terugkomdagen als momenten, waarop je van allerlei ideeën zag opduiken. Het was voor hem een extra stimulans om het onderzoek naar de oordeelsvorming weer op te pakken; dit wierp o.m. zijn vruchten af in de vorm van korte onderzoeksberichten, die hij vanaf 1982 schreef. In zijn onderzoeksberichten werkte hij de relatie van de oordeelsvorming met uiteenlopende onderwerpen uit de antroposofische geesteswetenschap verder uit. (zie hfdst. IX).

Open practica 1985 - 1990

Uit de reeks van practica met open inschrijving, gegeven na 1982, heb ik er nog twee nader bekeken, te weten die van 1985 en die van 1990.

Het practicum van 1985 werd gegeven voor veertien mensen, de meesten van hen kwamen uit sociale en pedagogische beroepen. De staf bestond uit de heer Hans Lap, organisatieadviseur en sedert 1980 vertrouwd met de oordeelsvorming, waarmee hij ook werkte, Bos en mevrouw Kollewijn voor het schilderen.

Gevraagd naar de karakteristiek van het model en de kwaliteiten van de methode werden in de verslagen opvallende typering gegeven.

Het model doet denken aan een plant met zijn sapstromen, het is dienend en laat je vrij; het maakt energie vrij en dient de hele mens, schreef een deelnemer.

Het is te vergelijken met een landkaart, die je steeds de mogelijkheid geeft om je te oriënteren en ook de plaats van anderen te onderkennen, zei een ander.

De methode roept het beeld op van een mand vol met verschillende bloemen, waaruit allerlei boeketten zijn samen te stellen in steeds andere variaties, reageerde iemand.

"We dance around in a ring and suppose. But the secret lies in the middle and knows."

"Es fährt über den Rhein eine Brücke von Stein. Wer darüber will geh'n, muss im Tanzen sich drehen," twee poëtische beelden waarin de dynamiek heel duidelijk is. Het is waar en het is werkzaam, reageerde een deelnemer tenslotte.

Wat valt er te zeggen over deze beelden? Ze zijn allemaal dynamisch afgezien van het tweede, waarbij dat niet erg duidelijk wordt; de laatste aangehaalde reactie heeft geen beeldkarakter overigens, het is een uitspraak over het wezenlijke van de oordeelsvorming.

Dan vinden we het plantaardige in het eerste en derde beeld. De plant is een beeld voor de mens, zij is dienend met haar bloemblad- en wortelkwaliteiten en kan hiermee therapeutische werken op de drie systemen van de mens, die de antroposofische menskunde onderscheidt.¹⁸ De stromende levenskracht vormt hier de verbinding tussen plant en mens en geeft een basis voor het goed functioneren van de zielekrachten. De zielkrachten worden aangeduid in het derde, vierde en vijfde beeld; het derde beeld doet vermoeden, dat de zielekrachten zich in

¹⁸ Het zenuw-zintuigstelsel, het ritmische systeem en het stofwisselings-ledematensysteem.

allerlei verrassende combinaties voordoen in het gesprek. In het vierde en vijfde beeld worden met het dansen vorm en beweging of bewegende vorm aangeduid, een weergave van het stramen van de zielekrachten in de groep. Wanneer je die samenklank waar kunt nemen dan wordt het geheim in het midden duidelijk.

Ook het ik zit in de beelden verborgen in de vorm van degene, die de boeketten samenstelt of degene, die zich oriënteert via de landkaart, terwijl het geheim midden uit het vierde beeld zou kunnen verwijzen naar het ik van de groep of naar de vraag.

In het stromende, het levenselement ligt een overeenkomst met karakterisering van de deelnemers aan eerdere practica en ook het waarachtige, het zijnskarakter als aanduiding heb ik al eerder genoemd. Maar er zijn door deze groep deelnemers van 1985 ook weer andere kwaliteiten gesignaleerd.

Reagerend op de vraag welke leerzame momenten er in het practicum zaten voor hen, momenten die ook later nog doorwerkten, reageerden zij als volgt: doordat de werking van de velden in een gesprek, ook in verholde vorm, duidelijker ervaren werd, was er meer bewustzijn gekomen van de aard van het gesprek en van de eigen positie erin. De aandacht, die je geeft aan de kenweg, levert meer ruimte op om de processen van de keuzeweg door te maken. Het belang van de vraag werd vaak genoemd; de vraag moet je goed onderzoeken.

Ook door verschillende deelnemers van deze groep werd er op gewezen, dat het gevoel als waarnemingsorgaan een plek had gekregen. Het bleef wel een hele kunst, gaven zij aan, om helderheid in je gevoelsleven te krijgen en je gevoelens zuiver te hanteren. Kortom, meer bewustzijn en speciaal voor wat betreft het gevoel als waarnemingsorgaan.

En hoe werkten die leerzame momenten tijdens de practica dan door?

Door het practicum had men ervaren hoe belangrijk het was om beter te luisteren naar anderen en deze ervaring werkte door in je luisterhouding, schreven enkele deelnemers in hun verslag. Hoe je functioneerde in een gesprek hadden enkelen ook beter leren zien en dat gegroeide inzicht wisten ze vast te houden. Doordat zij hun gevoel als waarnemingsorgaan hadden leren hanteren, werden er allerlei nieuwe ontdekkingen gedaan; iemand noemde bijvoorbeeld de ervaring, dat misverstanden veroorzaakt kunnen worden door het feit dat mensen anders zijn, omdat ze in een andere cultuur staan.

Eén van de cursisten reageerde met de opmerking, dat hij sinds het practicum was gaan vermoeden, dat er door je écht te concentreren op de vraag, die je aan een ander stelt, een werkelijk christelijk moment kan optreden.

Wat bleef er over van deze nieuwe verworvenheden na een aantal jaren? (Een vraag overigens waar ik in eerdere hoofdstukken ook al tegenaan ben gelopen, verg, hfdst, V pag. 32 en 34).

Een aanwijzing geeft de vergelijking, die ik heb kunnen trekken tussen het terugkomverslag van één der deelnemers en de neerslag van het vraaggesprek, dat ik recentelijk met haar had. De vergelijkbare punten uit het verslag en het gesprek heb ik naast elkaar gezet.

Toen bleek mij, dat het oordeelsvormingsmodel en de daarop gebaseerde methode ook na verloop van acht jaar nog een goede hulp kunnen zijn bij het doen van waarnemingen in vergaderingen en gesprekken. Vooral ook bij het analyseren van een gesprek achteraf bleek dat op te gaan, aldus mijn zegsvrouw. De ontdekking, dat feiten in een gesprek heel belangrijk zijn en dat je kon vragen naar concrete voorbeelden om een gesprek reëler te helpen maken, bleek voor haar nog steeds door te werken en door haar ook gehanteerd te worden.

De ervaring, die zij in het terugkomverslag meerdere keren vermeld had, namelijk dat het gevoel als waarnemingsorgaan van belang is en ook werkzaam kon worden als je er serieus notitie van nam -het schilderen had hiervan zeer tastbare illustraties opgeleverd-, bleek weggezakt uit het bewustzijn en keerde in het vraaggesprek niet als zodanig terug.

Mogelijkerwijs was het hanteren van het gevoel als waarnemingsorgaan tot verworvenheid geworden waardoor het niet meer als zodanig genoemd werd. Hoe het ook zij, er was nog altijd een zeer levendige herinnering aan concrete gesprekken uit het practicum, kon ik constateren in ons onderhoud.

Uit deze vergelijking zou je kunnen opmaken, dat het practicum oordeelsvorming door de ervaringen, die het bij mensen oproept, vermogens mobiliseert en bewust maakt, die, mits van tijd tot tijd gehanteerd, beschikbaar kunnen blijven. Dit geldt althans voor deze deelnemster.

Nabespreken en evalueren

Over de nabesprekingen op de terugkomdagen is tot nu toe niets gezegd door mij. Ik ben daar nooit bij geweest en heb er ook geen verslagen van gekregen. De opmerkingen, die ik erover hoorde van deelnemers aan 'open' practica, waren zeer globaal. Het is wel mogelijk om iets te zeggen over de wijze waarop de begeleiders met het materiaal voor de terugkomdag omgingen door te kijken naar de terugkomverslagen en de voorbereidende aantekeningen van één der begeleiders van het practicum in 1985, Bos. Direct valt de grote zorgvuldigheid op, waarmee de verslagen van de deelnemers werden verwerkt. De punten, die in de ogen van Bos opmerkelijk waren, werden eruit gelicht door hem; het ging dan met name om die punten, die karakteristiek leken voor de deelnemers in kwestie en Bos keek dan naar haar of zijn relatie met de vier velden.

Hij formuleerde vervolgens een vraag voor de betreffende persoon, refereerde aan zijn of haar beroep of hobby en aan het veld. En dan schreef hij ook de antwoorden en ingevingen, op die in hem opkwamen als reactie op hetgeen naar zijn indruk impliciet als vraag in de verslagen van de deelnemers leefde. Die antwoorden van Bos hebben vaak een inhoudelijk karakter, terwijl er in 1985 ook wel verwijzingen naar geesteswetenschappelijke inzichten werden gegeven. Maar het waren ook wel verhelderingen van het model of de methode als reactie op hetgeen er in de verslagen werd beweerd en waar dit deed vermoeden, dat het onduidelijk was gebleven.

Tijdens het practicum had Bos ook dat jaar zorg gedragen voor de inhoudelijke bijdragen. Daar was hij in 1980 mee begonnen en hij ontwikkelde dit aandeel steeds verder doordat hij het onderzoek naar de oordeelsvorming weer had opgepakt. Geïnspireerd door zijn eigen waarnemingen tijdens het practicum en door de gesprekken met de andere begeleiders legde hij in zijn bijdragen een levendige verbinding tussen de ervaringen van de deelnemers en de geesteswetenschappelijke gezichtspunten aangaande het sociale. Ik herinner me zelf van een practicum uit 1985 hoe inspirerend de inleidingen van Bos voor mij waren, hier werd het sociale gezicht van de antroposofie voor de toehoorders zichtbaar gemaakt.

De open practica na 1985 werden steeds begeleid door Bos; naast hem zien we Lap als begeleider optreden in '85 en '86. Mevrouw Kollwijn verzorgde al sinds 1981 het schilderen en zij zette dat voort tot en met 1986.

In 1987 kwamen er maar vier aanmeldingen binnen voor het uitgeschreven practicum. Met besloot het af te gelasten. Het jaar daarna ging het practicum wel door al was de bezetting van de cursus wat mager. In 1989 lukte het weer niet om voldoende mensen te interesseren. Liep de animo wat terug, moest er misschien op andere wijze aan de weg getimmerd worden om de practica onder de aandacht te brengen? Voor wat betreft de werving voor de cursus had men zich in de regel beperkt tot een enkele advertentie in tijdschriften als 'Jonas', 'Vruchtbare Aarde' V.O.K., het blad van de Vereniging voor Vrije Opvoedkunst; en verder werd er gerekend op de ex-deelnemers, zij zouden het wel doorvertellen.

Bij enkele instellingen had oordeelsvorming geleidelijk een vaste plek weten te verkrijgen; het was bijvoorbeeld 'ingeburgerd' als trainingsmethode voor medewerkers van de Triodos Bank. Dankzij mevrouw Boomsma van diezelfde bankinstelling, die zich er niet bij neer wilde leggen dat het practicum ook in 1990 niet door zou gaan vanwege gebrek aan belangstelling, was er dat jaar weer een practicum met een bescheiden inschrijving. Nogmaals heb ik gekeken naar de doorwerking van het practicum; daar voor heb ik één van de terugkomverslagen uitgezocht en dit naast de reacties van deze deelnemster op mijn vragen gelegd. Zowel in 1990 als in '93 noemde zij het belang, dat de euritmie voor haar had gehad in de cursus. Beide keren kwam ook het belang van het stellen van de juiste vraag naar voren. En dan is er ook het besef, dat het bij het onderhouden van relaties de helderheid van de betrekkingen ten goede komt als je je richt op de inhoud. Zij herinnerde zich verder van het practicum dat er vooral aandacht was voor het cognitieve deel van de oordeelsvorming, terwijl zij had gemerkt dat ook de intuïtieve signalen die je krijgt, van grote waarde zijn voor het vormen van je oordeel. Ik meende te begrijpen dat zij de aandacht voor de laatstgenoemde factor wat gemist had.

De zorg voor de 'open' practica werd in 1990 overgenomen door de Stichting DIALOGO opgericht in dat jaar.

Conclusie

De reeks van elf practica oordeelsvorming met open inschrijving overziend wil ik proberen enkele algemene opmerkingen te maken.

Al zijn er geen nauwkeurige gegevens over de werkring van de deelnemers -in totaal 180- verzameld, de indruk van Bos is, dat globaal twee derde van hen afkomstig was uit de zachte sector (pedagogische, sociale, verzorgende en kunstzinnige beroepen) en één derde uit het bedrijfsleven; het merendeel van de laatste categorie bestond uit opleidings- en personeelsfunctionarissen.

In het verzorgen van de begeleiding was Bos de continue factor in de staf, Kolléwijn maakte er zes keer deel van uit en ook mevrouw Kolléwijn was na 1981 een trouwe medewerkster.

Gelet op de werking van de practica kan het volgende gezegd worden: door de deelnemers aan de 'open' practica werd het model van Bos herkend als een waarachtige beschrijving van de realiteit van het gesprek doordat het in ieder van hen op een persoonlijke wijze tot leven kwam. Door het model via de methode van het practicum te 'belevén' ontstond er meer bewustzijn van het oordeelsvormingsproces; in deze zin heeft het geestverruimend gewerkt. Door de aanpak van het practicum kwamen deelnemers vaak bij zichzelf uit; uiteindelijk konden zij alleen bij zichzelf te rade gaan om te onderzoeken in hoeverre een vraag in hen leeft.

Steeds weer is mij opgevallen hoe essentieel de betekenis van het voelen als waarnemingsorgaan geacht werd. Het voelen is verbonden met het heden, met het hier en nu van de ontmoeting in het gesprek. Daardoor is het de basis voor de tegenwoordigheid van geest, die vereist is om tot adequaat handelen te kunnen overgaan, in casu om tot een weloverwogen oordeel te komen als basis voor een goed besluit.

Het denken wordt door de deelnemers veel minder genoemd, wel verschijnt het als ondersteuning van het achteraf kijken naar en analyseren van een gespreksituatie.

Het belang van het goed verzorgen van de levenskrachten, ook in het gesprek, werd her en der door deelnemers aangeduid. Zij doelden op een goed ritme in de cursus, op een geschikte omgeving en op de aandacht en interesse als sfeer. Zij dienden als onzelfzuchtige basis voor de zielekrachten, fungerend in het gesprek. Hier wordt ook geraakt aan de voorwaardenscheppende sfeer waarin de rol van de staf heel groot is; dit werkt door in het karakter van de gesprekken, die in een cursus gevoerd worden en is met name van betekenis voor de vraaghouding van de deelnemers.

Zij signaleerden ook, dat de afwisseling, die de euritmie brengt in het practicum, weldadig werkt en dat door de oefeningen van de euritmie direct ervaren kon worden, wat in de gesprekken onder woorden werd gebracht. Hier brachten zij onder woorden, dat de euritmie werkt met en aan de levens- en zielekrachten van de mens.

Vermogens, die in mensen sluimeren, konden gewekt worden en ook herkend en benoemd worden. Als ze verzorgd worden, kunnen ze ook bruikbaar worden. Tegenwoordigheid van geest en het hanteren van intuïtie zijn geen geschonken talenten, zij kunnen alleen door oefening en verzorging actueel worden. Hier ligt de stap naar een nieuwe scholingsweg voor de hand, die door enkele deelnemers ook vermoed werd. Was het practicum niet de onvermoede opmaat tot een scholingsweg, die je zou kunnen zien als werktuig om de ziel zó te verzorgen, dat de geest werkzaam in haar kan worden?

VI: HET ZAAD EN DE BODEM

Het NPI en de oordeelsvorming

In hoofdstuk I werd uiteengezet, dat de oordeelsvorming binnen het NPI niet ontvangen werd. Vanaf 1975 was de oordeelsvorming onverwachts tot ontwikkeling gekomen binnen een opleidingsinstituut (de POIW in Amsterdam zie hfdst. IVa) en via het Centrum voor Sociale Ontwikkeling was de impuls door open practica in bredere kring onder de aandacht gekomen. In de hoofdstukken hiervoor werd deze ontwikkeling beschreven. Echter, juist binnen het NPI, de thuisbasis van de auctor intellectualis van de oordeelsvormingsidee, bleek geen voedingsbodem te bestaan voor het concept.

Bos verlegde zijn aandacht naar de activiteiten van het mede door hem geïnstigeerde CSO. In de cursussen van het CSO werkte hij onder meer samen met Schöttelndreier, ook medewerker van het NPI. Samen met hem deed hij een vergeefse poging om het CSO-werk onder te brengen bij het NPI, zoals ik al eerder beschreef (zie hfdst. II).

Schöttelndreier was de eerste medewerker van het NPI, die een practicum oordeelsvorming ging doen. Schöttelndreier kende het proefschrift en hij wist ook van nabij, dat de oordeelsvorming binnen het NPI geen entree had kunnen krijgen. Het deelnemen aan het practicum van 1981 kan zeker ook gezien worden als een gebaar om Bos te steunen, die inmiddels zelf weer betrokken was geraakt bij de begeleiding van de practica.

Door er in te stappen ervoer hij pas echt hoe sterk het fasenmodel beeld-, oordeels- en besluitvorming verschilde van het concept van de dynamische oordeelsvorming. Uit zijn verslag van het practicum wordt duidelijk dat hij de oordeelsvorming in zijn werk is gaan gebruiken.

In 1982 werd er een interne studiedag van het NPI gewijd aan het dynamiseren van fasemodellen op voorstel van één van de medewerkers. Het onderwerp van deze dag zal eerder een reflectie geweest zijn van recente ontwikkelingen binnen het vakgebied dan een stap naar de dynamische oordeelsvorming toe. Wel gaf het Bos een zeer welkome gelegenheid om zijn inzichten omtrent de oordeelsvorming nog eens in te brengen.

Internationaal was de interesse voor de oordeelsvorming al vanaf 1978 zichtbaar geworden, aanvankelijk vooral in Zwitserland en Zweden. In het eerstgenoemde land was dat gelopen via Niko Kollwijn, in Zweden was het Bos zelf die de oordeelsvorming onder de aandacht bracht (zie verder ook hfdst. XI). In Scandinavië verspreidde de interesse zich verder via de instituten gelieerd met het NPI, het Social Ecology Associates (SEA).

Op een studiedag ontmoetten de medewerkers van de instituten van de internationale NPI-associatie elkaar, een dag die voorbereid werd door een internationaal samengestelde groep. In 1982 bood Bos op deze studiedag een werkgroep oordeelsvorming aan, waar medewerkers kennis konden maken met het model, ook door een enkele oefening ermee te doen.

Doordat de voorgeschiedenis van de oordeelsvorming binnen het NPI in Zeist hier niet zo'n grote rol speelde, was er in internationaal verband voor Bos meer kans op een onbevangen gehoor.

In diezelfde tijd wist Bos enkele juniormedewerkers van het NPI te interesseren voor de oordeelsvorming. Jaques Uljee en Jos van de Brug, senior medewerkers, namen in 1983 deel aan een open practicum. Laatstgenoemde zag in de oordeelsvorming een waardevol hulpmiddel voor de gespreksvoering en hij gaf aan, dat hij het wilde gaan toepassen in cursussen en conferenties van het NPI. Van de Brug had gemerkt dat de oordeelsvorming wat hem betreft vooral van belang was voor de ontwikkeling van het gevoel als waarnemingsmiddel in het gesprek. Wat de ervaringen van Uljee met het practicum waren is mij niet bekend. Wel weet ik, dat hij later de oordeelsvorming ook gebruikt heeft in zijn werk in Brazilië, waar hij in 1987 ging werken. Daar werd hij een pleitbezorger van de lemniscaat.

In 1983 nam Bos het initiatief om de oordeelsvorming als product van het NPI te presenteren aan het bedrijfsleven. Deze presentatie verzorgde hij samen met Schöttelndreier in het conferentiecentrum 'De Baak', waar het NPI regelmatig cursussen organiseerde voor het bedrijfsleven.

Er was wel belangstelling voor deze zgn. 'appreciatiedag' over de oordeelsvorming; er kwamen 28 mensen uit de top van het Nederlandse bedrijfsleven op af, vooral personeelsfunctionarissen. Onder hen was ook Martin van den Broek, die Bos persoonlijk voor deze dag had uitgenodigd. De belangstelling had echter geen gevolgen. Voor een mogelijk te organiseren practicum gaven zich maar drie mensen op.

Als marktonderzoek was het dus mislukt. Het economische getij zat ook steeds meer tegen: op de 'zachte' sector in het bedrijfsleven werd in die jaren bezuinigd. Er bestond misschien wel interesse voor nieuwe concepten, maar er was geen financiële ruimte voor (zie ook hfdst. VII, m.n. pag. 37, 38 en 40).

In 1984 deed Bos weer een stap naar het NPI toe: hij plaatste alle door hem geschreven onderzoeksberichten, waarop al eerder gewezen werd en die in hfdst. IX nader aan de orde komen, officieel in het archief van het NPI en gaf alle collega's een overzicht van de inhoud. Dit gebaar bood de geïnteresseerde NPI-medewerker de kans om zich te verdiepen in de geesteswetenschappelijke achtergronden van het oordeelsvormingsconcept. Al werd

dit gebaar wellicht besproken in de wandelgangen van het NPI, er kwam geen duidelijk respons. Of en hoe er iets gedaan werd met deze inhoudelijke bijdrage, valt moeilijk te zeggen.

Dat jaar gaf Bos samen met zijn collega Van Gelder een cursus onderhandelen bij de RABO-bank op basis van het oordeelsvormingsmodel. Van Gelder had Bos er bij gehaald en samen werkten zij een aanpak voor de cursus uit. Op grond van de hier opgedane ervaringen schreef Bos in 1985 zijn laatste 'Forschungsbericht'.

In 1986 vormde hij een studiegroep binnen het NPI, waarvoor hij Schöttelndreier, Uljee en Van de Brug benaderde. Met hen wilde hij onderzoeken hoe de oordeelsvorming vruchtbaar zou kunnen worden voor het NPI-werk. Hiermee keerde hij terug bij een vraag die hij in 1974, vlak na de promotie, ook aan de medewerkers had voorgelegd.

De situatie was in de tussenliggende jaren wel veranderd. Bij enkele senior medewerkers (Uljee, Van de Brug, Van Gelder) was de oordeelsvorming aangeslagen en zeker in vier andere landen werd in zusterinstellingen van het NPI met de oordeelsvorming gewerkt. Zou deze studiegroep de oordeelsvorming helpen inburgeren binnen het NPI?

Zij hielden zich bezig met de vraag of de oordeelsvormingsmethode zich ook goed zou lenen voor het hanteren van conflicten in organisaties. Overigens liep deze studiegroep niet lang, het was één van de groepen, die onder medewerkers gevormd werden om het eigen werk te onderzoeken en op te frissen.

Deze studiegroep kan ook gezien worden tegen de achtergrond van de bedoeling van Bos om de oordeelsvorming over te dragen aan anderen binnen het NPI.

In 1987 vroegen twee nieuwkomers bij het NPI, Tom Peetoom en Maarten Klatte, aan Bos om hen eens iets over de oordeelsvorming te vertellen. Hij zette het model voor hen uiteen en Klatte realiseerde zich toen direct dat hij hier echt iets mee wilde.

Zij liepen beiden mee met de 'workshop' oordeelsvorming, waarvoor Bos was ingehuurd bij het Opleidingscentrum van PTT-Post in Groningen. Waren zij degenen, die de impuls van de oordeelsvorming verder zouden kunnen dragen binnen het NPI nu het bij de oudere medewerkers kennelijk niet wilde landen?

In dat zelfde jaar bleek weer eens dat de oordeelsvorming niet echt thuis was geraakt in het NPI. Toen Van den Broek voor een groot project bij de PTT om trainers vroeg, die cursussen oordeelsvorming voor ondernemingsraden zouden gaan verzorgen, kwam er nauwelijks reactie van het NPI. Alleen enkele medewerkers reageerden positief en stapten in het project; dat waren Klatte en Uljee. De eerste ging na één jaar weer weg bij het NPI al deed hij tenslotte wel mee aan het PTT-project. Uljee vertrok kort daarop naar Zuid-Amerika.

Dat jaar werd er op de landelijke cliëntendag van het NPI wel een 'workshop' oordeelsvorming aangeboden door Bos en Van den Broek.

In 1988 was één van de acht themadagen van het NPI voor cliënten gewijd aan oordeelsvorming. Het initiatief hiertoe kwam van Bos en de begeleiding van de dag deed hij samen met Peetoom en Klatte. Er kwamen ruim twintig mensen op af, die kennis maakten met het model en enkele oefeningen met elkaar deden. Maar het had geen aantoonbare gevolgen.

In datzelfde jaar werd de interne NPI-conferentie aan de oordeelsvorming gewijd, op voorstel van de werkweekcommissie, waarin met name Rob Otte zich hiervoor sterk maakte. Deze jaarlijkse conferentie duurde drie dagen en hier was nu eindelijk de gelegenheid om het model tot zijn recht te laten komen binnen het NPI door er werkelijk mee te oefenen. De medewerkers waren zeer positief over de opgedane ervaringen. Vooral de geesteswetenschappelijke toelichting, die Lex Bos gaf, aansluitend bij de groepsprocessen, die aan de orde waren, maakte grote indruk. Bos zelf ervoer dit als een mijlpaal, bereikt na veertien jaar wachten. En toch bleef de oordeelsvorming wat het NPI betreft exclusief aan hem vastzitten. Want toen hij niet lang daarna met pensioen ging, was er nog altijd geen collega in zicht die zich werkelijk sterk besloot te maken voor de oordeelsvorming. In die zin was het niet echt geland.

Dit neemt niet weg, dat elementen uit de dynamische oordeelsvorming geleidelijk aan door een aantal NPI-medewerkers in hun bagage waren opgenomen; bij het trainen van conflicthantering en het oefenen van samenwerkingsvormen spelen ze een rol, zij het wel in andere termen. Deze acceptatie sloot aan bij de veranderde benadering van processen binnen organisaties; juist de dynamiek stond nu in het middelpunt van de belangstelling en hoe deze dynamische processen te begeleiden en te sturen. De besluitvorming te benaderen vanuit een lineair model was een gepasseerd station.

Mijn conclusie is, dat met het vertrek van Bos uit het NPI de oordeelsvormingsimpuls daar niet duidelijk meer vertegenwoordigd werd. De medewerkers van het NPI waren onder de indruk van de wijze, waarop Bos met de oordeelsvorming omging, er was niemand onder hen, die het echt afwees. De wijze van acceptatie was zeer uiteenlopend en met name onder de jongere collega's waren er enkelen die de oordeelsvormingsmethode gingen toepassen. Maar degenen, die zich echt met de oordeelsvorming als fundamentele vernieuwende sociale impuls verbonden, bevonden zich buiten het NPI.

VII: EERSTE VRUCHTEN, RIJP EN GROEN

Oordeelsvorming in bedrijven en instellingen II

Het lag voor de hand dat de oordeelsvorming vroeg of laat z'n weg zou vinden naar het bedrijfsleven. De geestelijke vader van model en methode ontwikkelde zijn ideeën immers aan de hand van ervaringen in het bedrijfsleven en in organisaties, waar hij werkte als organisatieadviseur vanuit het NPI. Er waren veel werkrelaties met het bedrijfsleven, onderhouden via de NPI-dagen voor cliënten en oud-clieënten. Op grond van deze contacten kregen diverse bedrijven het proefschrift toegestuurd of waren vertegenwoordigd bij de promotie van Bos.

In hoofdstuk III werd al beschreven hoe de methode van de oordeelsvorming herkend werd door Asselbergs, werkzaam bij ingenieursbureau Comprimo. Hij deed een practicum met een groep ingenieurs, maar dit initiatief werd niet verder doorgezet. Dit was in 1975.

Door toedoen van Verhagen en Saltet kwam de oordeelsvorming vanaf 1978 onder de aandacht van organisatieadviseurs, die als stafbegeleiders en trainers in het bedrijfsleven en in andere organisaties werkzaam waren. Contacten met mensen, die echt in het bedrijfsleven zelf stonden, waren er nog niet; dit zou veranderen toen trainers er vanaf 1980 in ondernemingen mee aan de slag gingen.

Overigens nam Bos zelf de oordeelsvorming mee in een project dat hij in 1978 uitvoerde in Rotterdam, waar het NPI het gemeentelijk apparaat doorlichtte. Samen met een collega onderzocht hij het besluitvormingsproces op het niveau van B & W ; dat was toentertijd het 'rode' college onder leiding van burgemeester Van der Louw. Via de wethouder van havenzaken, Den Dunne, en via een naaste medewerker van de burgemeester was er een directe entree bij de top van het bestuursapparaat.

Op basis van de polariteit van ken- en keuzeweg ontwikkelde Bos een geheel nieuwe taakverdeling voor de wethouders. Het voorstel is besproken, maar werd niet aanvaard omdat het té veel indruiste tegen de gangbare bestuurscultuur binnen het college.¹⁹

De intensieve doorlichting van het bestuursapparaat leidde wel tot een verhoogde bewustwording van de keuzes waar men voor stond.

In 1980 namen Verhagen en Saltet het initiatief tot een practicum oordeelsvorming voor mensen uit de kring rond het bedrijfsleven. Doordat Verhagen veel contacten onderhield met collega's van andere organisatieadviesbureaus wist hij dat er wel interesse bestond voor het nieuwe concept van de oordeelsvorming.

Samen met Saltet bood hij dat jaar een practicum aan, dat gehouden werd in Noordwijk, een 'train de trainers - practicum'. Er kwamen inderdaad personeelsfunctionarissen en organisatie mensen op af. Door de professionele

¹⁹ Lex Bos schreef hier een artikel over n.l. "Urteilsbildung im Stadtrat", opgenomen in een bundel van F. Glasl, *Verwaltungsform durch Organisationsentwicklung*, 1983.

bezetting van het practicum kon er veel meer ingegaan worden op de ideeën achter de methode en het model, vertelde hij me, meer dan naar zijn ervaring mogelijk was tijdens de open practica van '78 en '79. De opzet van de cursus was verder niet anders. Voor de kunstzinnige begeleiding was mevrouw Vis aangetrokken; zij schilderde met de deelnemers.

In september 1981 werd er weer een practicum oordeelsvorming gehouden. Alhoewel door de werving vooral mensen met advies- en opleidingsfuncties intekenden, was de inschrijving open. De begeleiding was in handen van dezelfde personen met toevoeging van J. Hummel, collega van Verhagen en lid van de zgn. Pettenclub. Er waren twaalf deelnemers. Eén van hen was J. Voigt, collega van Verhagen bij De Galan & Voigt; hij gebruikt de oordeelsvorming nog steeds als het zo uitkomt. Een andere deelnemer was M. van den Broek, opleidingsfunctionaris bij de PTT; hij ging de geleerde methode direct in zijn werk toepassen (zie pag. 40 e.v.). Dit gold ook voor Van Dam, werkzaam bij het Ministerie van Economische Zaken (zie pag. 38). Het jaar daarvoor hadden Torn, Meijs en Swart, als trainer resp. werkzaam bij Economische Zaken, Philips en Douwe Egberts deelgenomen aan een practicum met open inschrijving; ook zij gingen proberen hun ervaringen in praktijk te brengen.

Verhagen zelf ging in 1982 voor een jaar naar Duitsland. Hiermee kwam er een eind aan de practica gericht op trainers en personeelsmensen. Verhagen was sinds 1977 betrokken geweest bij de oordeelsvorming, in zijn eigen werk bleef het een methode die hij vaak hanteerde.

De practica die Van Dam en Torn opzetten voor personeelsfunctionarissen van Economische Zaken in '82 en '83 waren in zekere zin een voortzetting van de lijn die Verhagen had ingezet.

Douwe Egberts

In 1980 kreeg Piet Swart, trainer bij Douwe Egberts, het artikel van Bos in *Intermediair* onder ogen. Hij had in zijn werk al enige tijd de ervaring, dat het lineaire model van besluitvorming niet klopte met wat er in overleg en vergaderingen gebeurde. De beschrijving van het oordeelsvormingsproces in het artikel sprak hem sterk aan en omdat hij het NPI toch al kende van cursussen, zocht hij contact met Bos. Van hem hoorde hij over het open practicum en hij besloot zich op te geven.

Al was het practicum een goede ervaring, het bood Swart nog geen concrete handvaten om het toe te passen en aan anderen over te dragen. Er waren drie trainers bij Douwe Egberts; zij werkten in hun cursussen voor de werknemers vooral aan de interactie, dat wil zeggen dat luistervaardigheid, overleg en vergaderen geoeft werden.

Persoonlijk kon Swart zeker met de categorieën van het oordeelsvormingsmodel uit de voeten, maar hij had te maken met collega's, die met het lineaire model van besluitvorming werkten. Dit veroorzaakte verwarring, niet alleen bij de collega met wie je samen een training verzorgde, naar ook bij de groepen waarmee gewerkt werd. Als mensen gewend zijn aan andere denkmodellen, dan valt het oordeelsvormingsmodel - hoe simpel het in eerste instantie ook mag lijken - er niet zo maar naast te zetten werd Swart duidelijk.

"Verstandelijk lijkt het heel simpel", schreef Swart in 1982, "want als ordening van gespreksbijdragen werkt het niet anders dan andere modellen. Het werkt pas echt door als de stroming tussen de velden ervaren wordt door de deelnemers aan het gesprek en dat vergt tijd."

Op den duur lukte het hem wel om aan zijn collega's het onderscheid van de ken- en keuzeweg in het oordeelsvormingsproces duidelijk te maken; ook het belang van de vraagstelling voor het overlegproces bleek overdraagbaar aan hen. Daarnaast bracht hij het oordeelsvormingsmodel met de vier velden in bij de opleidingscursussen voor het kader. Deze duurden een week waarvan dan anderhalve dag besteed werd aan de oordeelsvorming.

In trainingsgroepen van werknemers merkte Swart dat men niet gewend was om te abstraheren; de mensen konden maar moeilijk afstand nemen van datgene waar ze over spraken. Ze hadden geen geduld om zich bezig te houden met theorieën en de tijd om een nieuwe houding in gesprekken in te oefenen ontbrak ook al. Wat zou je dan met de oordeelsvorming beginnen, die dagenlange oefening vergde?

Voor het verbeteren van de directe interactie tussen mensen -het belangrijkste doel van de trainingen met de werknemers- was de oordeelsvormingsmethode zoals hij die had leren kennen, niet geschikt. Was er een vorm te bedenken, die wel aan zou sluiten bij de vragen van de mensen op de werkplek?

Deze vraag bracht Swart mee naar het practicum voor trainers oordeelsvorming in 1982 (zie hfdst. IX pag. 49 e.v.). Maar hij kreeg hier geen antwoorden op zijn vragen. De kans voor de oordeelsvorming om uit te groeien binnen Douwe Egberts werd er niet beter op.

Wegens de teruglopende conjunctuur verslechterde het klimaat binnen het Nederlandse bedrijfsleven in het algemeen voor trainingen, die niet direct aantoonbaar resultaat opleveren. Toen Swart in 1988 wegging bij de afdeling opleiding en training, verdween ook de oordeelsvorming.

Philips

In 1977 las Paul Meijs, als opleider verbonden aan de afdeling kadervorming van de Centrale Afdeling Opleidingen van Philips, het proefschrift van Bos. Hij zag de mogelijkheden, die de oordeelsvormingsmethode bood en nodigde de auteur uit om te bekijken of er een training viel te ontwerpen voor Philips. Samen met Bos en met collega Pieter Gelijm Vitringa werd er een driedaagse training voor het kader in elkaar gezet op basis van de oordeelsvormingsmethode. Deze training werd twee à drie keer per jaar door de afdeling van Meijs aangeboden aan kaderfunctionarissen. De begeleiding was in handen van Meijs en Gelijm Vitringa. In die tijd hield Meijs ook een inleiding over de oordeelsvormingsmethode van bos op de jaarlijkse dag voor alle opleiders en trainers bij Philips.

Frits Philips, een collega van de afdeling kadervorming, raakte ook geïnteresseerd in de oordeelsvorming en ging onderzoeken wat hij er mee zou kunnen doen.

In 1980 volgden Meijs en Gelijm Vitringa zelf het practicum oordeelsvorming; Meijs was enthousiast over zijn ervaringen, zijn collega zag de mogelijkheden van de methode wel degelijk maar over de cursus was hij kritisch. Philips nam in 1981 deel aan het practicum; hij was uitgesproken positief over zijn ervaringen en signaleerde de werking onmiddellijk. Hij gaf aan, dat hij plannen had om samen met een collega een training en een adviesdienst op te gaan zetten op basis van de oordeelsvorming. Wat hiervan terecht kwam, is mij niet bekend. In 1980 kreeg Bos de vraag van Philips of hij kon helpen bij een project, dat dreigde vast te lopen. Bij het verzoek ging men ervan uit dat de oordeelsvormingsmethode bij uitstek geschikt was om het overleg weer vlot te trekken. Op voorstel van Bos stapte Saltet erin. Hij liet de stafleden van de betreffende afdeling via een aantal oefensituaties met de oordeelsvorming kennis maken en was daarna anderhalf jaar lang betrokken bij de begeleiding van werkgroepen en beleidsgesprekken. Er werd niet aan de training van de oordeelsvorming gewerkt zoals dat in de practica gebeurde, hij haakte veel meer in op de concrete werksituatie en daarbij kwamen de kaders van het oordeelsvormingsmodel uitstekend van pas. Dit begeleidingswerk bleek, naar zijn zeggen, effectief te zijn in die zin dat de kwaliteit van het vergaderen verbeterde en dat leverde beter gefundeerde adviezen en besluiten op.

Echter, juist toen de resultaten van dit werk zichtbaar begonnen te worden, werd er een nieuwe chef benoemd bij de betreffende afdeling. Er werd flink gesnoeid in het budget en de post 'opleidingen' was één van de slachtoffers van de bezuiniging. Zo kwam er een ontijdig einde aan de begeleiding van een project, dat inmiddels wel vlotgetrokken was. In 1981 werd Meijs overgeplaatst naar een andere afdeling; de cursus voor het kader liet hij achter, maar voor zover hij weet werd deze niet meer gegeven. Hiermee ging de vaste plek voor de oordeelsvorming na drie jaar verloren, wat niet wil zeggen dat de methode voor mensen individueel geen rol meer speelde. Meijs verzekerde mij nog onlangs, dat de oordeelsvorming voor hem persoonlijk van belang is gebleven.

In 1986 waren er opnieuw contacten met Philips, maar dit bleef bij enkele gesprekken.²⁰

Ministerie van Economische zaken

Ook Ies Torn leerde de oordeelsvorming in 1980 kennen (zie pag. 37); hij werkte bij de opleidingsafdeling (IVO) van het Ministerie van Economische Zaken. Eén van zijn collega's daar was Hans van Dam, die een practicum van

²⁰ Overigens dook Meijs in 1994 op bij een studiedag over 'action learning'. Daarin beleefde hij naar zijn zeggen de metamorfose van de lemniscaat. En als zodanig is deze voor hem nog steeds realiteit.

Verhagen en Saltet had gevolgd. Samen gingen zij de oordeelsvormingsmethode toepassen in een korte cursus voor personeelsfunctionarissen, waarin het ging om de evaluatie van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het model bleek het proces van de gesprekken te verhelderen, werd duidelijk bij de nabespreking van deze cursus. Er werden plannen gesmeed voor een eigen practicum oordeelsvorming, voor ambtenaren van Economische Zaken.

In die periode werden Torn en Van Dam uitgenodigd om deel te nemen aan het eerste trainerspracticum oordeelsvorming (zie ook hfdst. IX pag. 49 e.v.). Uit hun notities valt op te maken, dat de oordeelsvorming in juni '82 nog vooral een hulpmiddel was voor hun eigen functioneren op het werk.

In juni viel ook de introductie dag voor het speciale E.Z.-practicum. Vooral het streven naar een zindelijke omgang met elkaar in vergaderingen was het motief voor de toekomstige deelnemers, die door de eerste kennismaking met de oordeelsvorming alleen maar nieuwsgieriger waren geworden.

In september werd het practicum, begeleid door Bos, Van Dam, Torn, Lap en Gert Bekkers, terwijl mevrouw Vis schilderde met de deelnemers. Bij de terugblik werd duidelijk dat het practicum voor iedereen een positieve ervaring was al vond men een hele week wel erg lang. Lap, één van de begeleiders, schreef hierover: na de eerste dag wist iedereen het wel, na de tweede dag bleven een aantal min of meer uit beleefdheid en na de derde dag konden we nog wel vijf weken vooruit. Tenslotte vond iedereen het na een week welletjes.

Als ik kijk naar de wijze waarop de deelnemers het model van de oordeelsvorming karakteriseren, dan is dat enerzijds nuchter en instrumenteel -het is een nuttig stuk gereedschap-, anderzijds ziet men het als een gevoelsmatig werkend proces, waarbij het er om gaat op één lijn te komen, zodat het besluit in het verlengde hiervan tot stand komt.

Het practicum had de betekenis van de vier velden van het model en van de processen, die bij de oordeelsvorming een rol spelen, heel duidelijk gemaakt, gaf men aan.

De kunstzinnige oefeningen ervoer men aanvankelijk als heel vreemd, maar vervolgens werkte het schilderen ontspannend en aan het eind van de week gingen veel deelnemers de zin ervan ervaren.

In de maanden na de cursus merkte ook deze groep, dat je door het practicum bewuster kon omgaan met de verschillende kanten van de oordeelsvorming, naar anderen toe én naar jezelf. Verschillende deelnemers gaven aan, dat ze nu meer accent op de kenweg legden en dat was wel eens confronterend. In het algemeen achtte men de methode breed toepasbaar, ook bij het schrijven van nota's. Hier was slechts één uitzondering op.

In verband met de terugkomdag concludeerde Bos achteraf, dat ambtenaren kennelijk veel op de 'kenweg' zitten; zij interpreteren feiten binnen gegeven kaders en schieten dan van B en C direct door naar E. Overigens vonden sommigen, dat zij nog sterker op die 'kenweg' moesten blijven.

Door de aard van hun werkzaamheden zijn zij minder resultaatgericht dan in het bedrijfsleven. Zij hebben geen externe doelen, waarmee zij zich makkelijk kunnen engageren. Hierdoor is een ambtenaar vooral aangewezen op zichzelf, om zijn eigen relatie tot een probleem en om hoe hijzelf in het werk staat. Als oriëntatie op resultaten ontbreekt, krijgen machtsverhoudingen een kans om grote invloed uit te oefenen; ook de onderlinge verhoudingen en de hiërarchie gaan sterk meespelen. Het gaat dus om het eigen bewustwordingsproces, om de vraag of je jezelf wilt zijn in je werk. Het oordeelsvormingsmodel geeft hierbij ondersteuning.

In de nabespreking ging Bos uitvoerig in op de gestalte en de facetten van het personeels gesprek -er zaten tenslotte veel personeelsmensen in de cursus- en liet zien hoe de velden erin op kunnen duiken en hoe je ook onderscheid kunt maken tussen het functioneren van een persoon in zijn werk en de mens waar je naar kijkt.

In 1983 werd er weer een practicum oordeelsvorming georganiseerd voor ambtenaren van Economische Zaken. Naast Torn en Van Dam assisteerden Lap en Gerard van Dijk hierbij. Over deze cursus heb ik geen gegevens. De practica zijn later niet doorgezet, ondermeer omdat er mensen van baan veranderden.

PTT

Inmiddels was Martin van den Broek, personeelsfunctionaris bij de PTT, ook aan de slag gegaan met de oordeelsvorming die hij had leren kennen in 1981. In 1970 was hij begonnen bij de PTT als HTS'er en na een stevige interne opleiding kwam hij bij de afdeling Opleiding, Vorming en Training (OVT) in Wassenaar terecht. Hier werd hij belast met de opleiding van personeelsfunctionarissen en opleiders. In de jaren hierna volgde hij allerlei cursussen, die uitgingen van het NPI; de daar heersende opvattingen over organisatieontwikkeling en opleiden spraken hem erg aan en brachten hem naar de antroposofie. Eén van de algemeen gehanteerde concepten over besluitvorming was het beeldvorming-oordeelsvormings-besluitvormingsmodel; hij merkte in het werk dat het 'wrong' met de realiteit van gesprekken en vergaderingen. Hoe zat het dan wel?

Doordat hij met deze vraag bleef rondlopen ving hij via allerlei 'toevallige' ontmoetingen signalen op over de oordeelsvorming. Hij kreeg het vermoeden dat het hier om een heel andere kijk op besluitvorming ging en bovendien had het iets met het NPI te maken. Zijn directe chef en enkele collega's hadden een practicum oordeelsvorming gevolgd, ontdekte hij. Hij kreeg hier zeer uiteenlopende verhalen over te horen. De chef was tegen en ontried Van den Broek om te gaan. Waarom dan? "Nou, het oordeelsvormingsmodel van Bos was heel aardig, maar daarvoor hoefde je geen cursus van vijf dagen te volgen. Als je het proefschrift las, dan wist je het ook. En die zweverige antroposofen kunnen we in onze 'tent' niet gebruiken." Eerder geïntrigeerd dan afgeschrikt door deze tegenwerking maakte Van den Broek er een principieel punt van en tenslotte volgde hij het practicum in 1981 in Noordwijk.

Het werd heel schools aangepakt, herinnert hij zich nog; de begeleiders lagen veel met elkaar overhoop en waren tegelijkertijd zeer enthousiast. Ook zij waren nog volop aan het leren, constateert hij achteraf. Al had hij zo zijn bedenkingen, hij ontdekte hier ook de mogelijkheden van het model: het liet je vrij in de volgorde van het gesprek als je maar alle velden verzorgde en het was zeer beweeglijk door de stromingen tussen de velden. Oordelen is bewegen. Hier had hij de antwoorden op de vragen waarmee hij rondliep ten aanzien van het lineaire model.

In de cursus had de werking van oordeelsvorming in de groep hem niet veel te zeggen, hij werd vooral aangesproken door de betekenis van het model voor de persoonlijke ontwikkeling. Voor hem was duidelijk geworden, dat hij bij het individu wilde beginnen en dan kijken hoe je je bijdrage aan de groep kunt leveren.

Terug van de cursus begon hij het oordeelsvormingsmodel direct toe te passen in zijn werk en er bleek hem al snel dat dit veel meer opleverde in de mensen zelf doordat hun houding bespreekbaar werd. Hij gebruikte het in een groepje voor beleidsvorming en analyseerde er stukken mee. In zijn cursussen sociale vaardigheid ging hij de oordeelsvorming naast het lineaire model hanteren en liet zo de deelnemers al doende bij zichzelf onderzoeken hoe het werkte. Zijn ervaring was dat je dat allemaal kon doen zonder dat iedereen de oordeelsvorming hoefde te kennen.

Een volgende stap was dat hij zich in vergaderingen begon af te vragen van wie een bepaald agendapunt afkomstig was. Als je weet wie er met een vraag zit, dan kun je proberen daar via het oordeelsvormingsproces een antwoord op te geven; degenen die het niet aangaat, kunnen hun mond houden, dat bespaart veel tijd. Zo probeerde hij ook in vergaderingen de problemen aan personen op te hangen. Achteraf meent hij te kunnen zeggen, dat zo'n proces in de hele groep ook niet kan werken, omdat het probleem in kwestie dan voor veel mensen gecreëerd aandoet; een ander had iets op zijn of haar lever.

Kortom de oordeelsvorming bleek voor hem een zeer bruikbaar instrument in zijn werk. En dat stak hij niet onder stoelen of banken.

Zouden collega's niet ook naar een practicum oordeelsvorming kunnen gaan? Het kostte hem niet veel moeite om anderen er enthousiast voor te maken. Enkelen van hen pakten het op, maar omdat de chef van de opleidingsafdeling tegen bleef werken lukte het niet om PTT-mensen op grote schaal aan de practica te laten deelnemen. Van den Broek vroeg zijn baas op de man af waarom hij al z'n medewerkers wel naar NPI-cursussen liet gaan -het NPI werkt ook vanuit een antroposofisch mens- en wereldbeeld-, maar voor de antroposofie geen goed woord over had. "Hun concepten zijn uitstekend, maar met de ideeën daarachter heb ik inderdaad niets op" was zijn reactie.

De ambivalente houding van het hoofd opleidingen, die hier zichtbaar werd, is een uitdrukking van de verschillende tendensen, die binnen zijn afdeling leefden. In de vroege jaren '80 begon zich steeds duidelijker een scheiding der geesten af te tekenen, die ook bij andere bedrijven speelde en in de hand gewerkt werd door het streven naar bezuinigingen en rationaliseren ten gevolge van de teruglopende conjunctuur.

In de afdeling OVT ontstond een soort van cultuurstrijd tussen degenen, die enthousiast waren voor de benadering voorgestaan door het NPI in cursussen en advieswerk en degenen, die wilden werken vanuit een systeemtheoretische benadering die het individu als het ware buiten haakjes plaatste. De laatste opvatting presenteerde zich als zeer rationeel en leek beter te sporen met de bezuinigingen, die in die jaren moesten worden doorgevoerd. De opleidingsbudgetten werden zeer kritisch tegen het licht gehouden en als er dan ook al twijfels bestonden over de inhoud...

In 1982 en '83 zocht Van den Broek gesprekspartners onder de collega's met wie hij cursussen deed. Hij wilde zijn nieuwe ervaringen graag met hen delen, als zij belangstelling toonden, en hiermee zijn inzichten toetsen. Enkelens hadden het practicum ook gedaan of gingen ernaar toe op zijn aanraden. In 1982 vertelde één van hen over de activiteiten van Van den Broek aan Bos, die toen contact met hem zocht en aanbood hem de 'Forschungsberichte' te sturen. Van den Broek gaf deze ook door aan de collega's met wie hij over de oordeelsvorming in contact stond.

Op verzoek van Bos nam hij in 1983 deel aan een zgn. 'appreciatiedag' over oordeelsvorming op 'De Baak' (zie ook pag. 34), het gerenommeerde vormingscentrum voor het Nederlandse bedrijfsleven. De dag ging uit van het NPI en werd begeleid door Bos en Schöttelndreier. 28 managers en personeelsmensen kwamen hier op af, maar uiteindelijk gaven zich slechts drie mensen op voor een practicum. Lag het aan de presentatie van de oordeelsvorming of aan de steeds sterker wordende trend tot rationalisatie? Achteraf is de conclusie van Bos, dat de deelnemers niet inzagen, dat het om het oefenen gaat; het model werd snel door den opgepikt.

In diezelfde tijd hoorde Van den Broek op een NPI-cursus over biografie en werk van Schöttelndreier iets over de net begonnen biografiecursussen. Dit interesseerde hem direct. In 1985 zou hieruit een verbinding van biografiewerk en oordeelsvorming voortkomen (zie hfdst. X).

In december 1983 besloot van den Broek een nieuwe stap in zijn bemoeienis met de oordeelsvorming te zetten; hij stuurde een uitvoerige brief aan vijf collega's met wie hij nu en dan contact had over de oordeelsvorming en die via hem ook de 'Forschungsberichte' ontvingen. Hij signaleerde in zijn brief, dat er binnen PTT op diverse terreinen behoefte bestond aan een degelijke oordeelsvorming. Dan zou er een antwoord gegeven kunnen worden op verschijnselen, die het gevolg waren van slordig beleid, van via de hiërarchie getrechterde (voor)oordelen van autoriteit en van eenzijdige commerciële opvattingen. Hij vroeg zich af of het mogelijk was om via gerichte initiatieven meer oordeelsvermogen te mobiliseren, bijv. door gerichte cursussen aan te bieden. Van den Broek maakte in zijn brief heel duidelijk, dat het zijn bedoeling was om 'handen en voeten' te geven aan zijn waarnemingen en oordelen, zodat er ook wat zou gebeuren. Hij vroeg Joost Hooimeijer, Herman Vis, Paul van der Lugt, Arnold Bennemeer en Leo Castelein om mee te doen.

Er vormde zich een studiegroep, die eens in de twee maanden bij elkaar kwam, soms een halve dag en ook wel eens een hele dag lang; er werd gestudeerd en nieuwe ideeën over de oordeelsvorming werden op elkaar uitgeprobeerd. Dit alles in de tijd van de baas. Van den Broek was de eerste tijd de stuwende kracht van deze groep, later kwamen er ook initiatieven en vragen van anderen. De leden van de studiegroep voelden zich gesterkt in hun pogingen om de oordeelsvorming ingang te doen vinden; de ideeën en vondsten die hier werden uitgeprobeerd, zouden later in cursussen worden omgezet.

De oordeelsvorming was geleidelijk een integrerend bestanddeel van al het werk van Van den Broek gaan uitmaken en ook anderen van de studiegroep deden er steeds meer mee. In 1984 werd hij ook uitgenodigd voor de studiebijeenkomst voor trainers in het Zwitserse Pany. Opnieuw maakte hij hier kennis met de antroposofische achtergronden van de oordeelsvorming. De ontmoeting met andere trainers en de kunstzinnige oefening waren wezenlijk; maar het belangrijkste was toch dat hij zich hier plotseling realiseerde, dat de oordeelsvorming een stuk van zijn leven was, iets waar hij aan vast zat. En dat gevoel klopte, merkte hij na de eerste schrik.

Met nieuwe energie ging hij in zijn werk met de oordeelsvorming aan de slag en probeerde de methode nu echt in te bedden in het cursuswerk. De studiegroep binnen de PTT was hierbij een onmisbare steun; samen met

Bennemeer, Van der Lugt en Castelein ontwikkelde Van den Broek in '86 een cursus voor mensen van ondernemingsraden binnen de PTT.

In die jaren werd er intensief overleg gevoerd over de invoering van de automatisering binnen de PTT. Dit overleg vond plaats binnen de zgn. dienstcommissies, waarin gekozen vertegenwoordigers van het personeel en de bedrijfsleiding zitting hadden. Maar het overleg liep telkens weer vast.

Het management verweet de personeelsvertegenwoordigers gebrek aan inzicht in de mogelijkheden van automatisering, waardoor er angst voor vernieuwing zou bestaan en onwil om beslissingen te nemen. De leden van de dienstcommissies klaagden op hun beurt over het achterhouden van informatie door de bedrijfsdelegatie, zodat zij geen beslissingen konden nemen²¹.

De voortgang van de automatisering stagneerde hierdoor. Zou het helpen om de kennis over automatisering te vergroten? Of zou het verwerven van meer sociale vaardigheden een oplossing bieden?

Volgens de ontwerpers van de nieuwe cursus ging het hier niet om, het ging veel meer om het onjuist omgaan met de beschikbare kennis en de weinig constructieve opstelling van de beide overlegpartners. Een training dynamische oordeelsvorming gericht op het omgaan met veranderingen zou de impasse kunnen doorbreken. Immers juist de verandering in de oude PTT-cultuur met z'n starre denkbeelden veroorzaakte onzekerheid en stuurloosheid. Dat zou kunnen veranderen wanneer men zou leren de feitelijke situatie onder ogen te zien.

Aan het Interhoofddirectioneel Overlegorgaan Automatisering, (IOA) het beleidsorgaan voor deze kwestie op concernniveau, werd het voorstel gedaan om een experimentele training oordeelsvorming te doen met leden van dienstcommissies, die dat wilden. Ook opperde men om na afloop van het experiment aan het IOA te rapporteren over de bevindingen in aanwezigheid van enkele deelnemers. Door te luisteren naar de deelnemers zelf kon duidelijk worden, dat er tussen de mensen iets gebeurd was, dachten de initiatiefnemers van het plan voor de cursus. Het voorstel werd aanvaard.

De bedoeling van het experiment was om het oordeelsvermogen van de deelnemers te vergroten door hen inzicht te geven in het proces; hierdoor zou er meer zelfvertrouwen, overtuigingskracht en lust tot initiatief ontstaan.

Er gaven zich twaalf mensen op voor een oriëntatiedag over het experiment met de oordeelsvorming; de aspirant-deelnemers maakten hier kennis met de werkwijze en de begeleiders. Na afloop besloten er negen in te stappen; zij kregen de noodzakelijke informatie toegestuurd en hen werd gevraagd om zich te bezinnen op situaties uit hun werk, die zouden kunnen dienen als voorbeeld. De 'workshop' zelf duurde drie dagen; de oefeningen waren toegespitst op het overleg in de dienstcommissies. Vragen om verduidelijking was de kern van vele oefeningen. Er werden ook twee lezingen gehouden naar aanleiding van de ervaringen met de oefeningen. Op eigen initiatief werd de rapportage onderbouwd met een klein onderzoek; ze waren zelf ook nieuwsgierig naar het effect van hun plannen.

Uit het onderzoekje naar de resultaten van de 'workshop' bleek dat er aanwijsbare en concrete leerresultaten aangegeven konden worden door de deelnemers. Het bleek aannemelijk te maken, dat het oordeelsvermogen was toegenomen en dat dit ook verder zou toenemen mits er geoefend zou worden. De deelnemers zelf waren enthousiast: ze vonden de training op de praktijk gericht en de oordeelsvorming op elk gewenst moment te gebruiken. Zij gaven aan, dat het in vergelijking met andere trainingen:

- minder op technieken en meer op de persoonlijke vermogens gericht is;
- betere aansluiting geeft op de praktijk;
- een ordenend effect heeft;
- gericht is op het op gang brengen van een zelf te sturen ontwikkeling;
- een grotere diepgang heeft;
- de gerichtheid op elkaar biedt, n.l. de ander in zijn waarde laten en zelfbeheersing ontwikkelen (eerst denken dan oordelen).

De presentatie van het experiment was zo overtuigend, dat het IOA het groene licht gaf voor trainingen oordeelsvorming met ondernemingsraden op grote schaal.

²¹ Zie PW nr 15, 1987, p.8

Was er tot dan toe voortdurend sprake geweest van bedenkingen en tegenwerking binnen de afdeling Opleidingen, door de positieve reactie van de IOA, een commissie op concernniveau, was obstructie niet meer mogelijk.

Van den Broek ontwikkelde een concept voor het trainen van circa 30 ondernemingsraden, die in korte tijd een opleiding moesten krijgen. Het ging hier in totaal om ongeveer 750 mensen. Hiervoor waren heel wat trainers nodig. Via Bos benaderde Van den Broek het NPI hiervoor; enkele juniormedewerkers hadden hier inmiddels kennis gemaakt met de oordeelsvorming. Uljee -senior- en Klante werden inderdaad aangetrokken voor het grote project, ook Lap en Van Dijk werden er als externe trainers bij gehaald en verder werkten een aantal interne trainers van PTT mee. Met z'n allen namen ze een week lang het concept voor training van de ondernemingsraden door en er werden diverse toepassingen van de oordeelsvorming geoefend met elkaar.

In 1987 vond de training van de dienstcommissies plaats. Qua opzet sloot deze sterk aan bij het experiment met leden van de dienstcommissies zoals hierboven beschreven. Er was een oriëntatiedag en vervolgens een blok van drie dagen cursus; alleen ontbrak hier het element van vrijwilligheid.

In de cursusbeschrijving werd geconstateerd, dat er om een andere stijl van overleg gevraagd wordt en dat onvruchtbare polarisatie, door geen der partijen gewenst, dit vaak in de weg staat. De cursus biedt een instrumentarium om onnodige en ongewilde polarisatie te hanteren. Doel van de training is om inzichten, vermogens en attitude te ontwikkelen om constructief overleg te kunnen voeren. Er wordt gewerkt met de vragen en knelpunten, die de deelnemers zelf aandragen. Aan de hand hiervan wordt dan een gemeenschappelijke probleemanalyse gemaakt en dan wordt er geoefend met de methode van de dynamische oordeelsvorming. De gesprekken en oefensituaties worden afgewisseld met uiteenzettingen van de theorie van de dynamische oordeelsvorming en van de plaats van de verschillende vormen van overleg binnen een onderneming, waar medezeggenschap hoog in het vaandel stond.

Er was veel enthousiasme onder de deelnemers, herinnert Van den Broek zich. "Hier heb ik echt wat aan!" Ze hadden geleerd dat je polarisatie kunt voorkomen door als het spannend wordt vragen te stellen aan de ander, interesse te tonen. Oordelen zaten dan alleen maar in de weg. Dit was een heel nieuw middel om met andere partijen in een overleg om te gaan.

Castelein, één van de ontwerpers van de cursus, zei terugkijkend op de trainingen: "Het is een openbaring om dit met leden van dienstcommissies te doen. Het zijn mensen die het werk doen. De chauffeur op de bestelbus en de drs.; heel gemengd, maar laag in de organisatie. Het sloeg aan, veel meer dan bij trainingen voor het hogere management."²²

Later zag Van den Broek nog wel eens deelnemers aan de cursus terug binnen het bedrijf, ze wisten zich de cursus nog goed te herinneren en vroegen wel eens of er niet ook een cursus kon komen voor nieuwgekozen ondernemingsraadsleden. Op de vraag of hij het geleerde na één jaar nog toepast, antwoordde één van de deelnemers: "Ik merk dat ik in staat ben sneller 'to the point' te komen. In het begin heb ik er heel schematisch mee gewerkt, later ging dat meer vanzelf... Het is een houding die ik me heb eigen gemaakt. Het kunnen oordelen is zeker zo belangrijk als allerlei onderhandelings technieken."²³ Maar een grootscheepse training van nieuwe dienstcommissies kwam er niet van; er was een nieuwe financiële regeling voor cursussen doorgevoerd, afdelingen konden nu zelf beslissen.

Inmiddels was Van den Broek wegens reorganisatie overgeplaatst naar de afdeling Sociale Zaken met Den Haag als standplaats. Per één december 1986 was hij beleidsmedewerker voor sociaal- en opleidingsbeleid. In samenwerking met J. Hooimeijer, verbonden aan het landelijke opleidingscentrum in Groningen, bracht hij de oordeelsvorming onder in cursussen, die in Groningen werden aangeboden. De cursus voor de dienstcommissies kreeg een vaste plek in het programma van het Opleidingscentrum Post in Groningen onder de naam 'Constructief overleg en ondernemen met medezeggenschap'. Deze cursus richtte zich met name op managers én leden van overlegcommissies.

²² P.W,nr.5, 1987, p. 11

²³ Ibidem

Uit een evaluatief gesprek met enkele deelnemers²⁴ bleek dat mensen, die aan deze cursus deel gingen nemen, begrepen, dat het bij gesprekken en overleg essentieel was hoe het proces verliep en dat de wijze van samenwerken wel moest veranderen nu de hele cultuur van de PTT werd omgegooid ten gevolge van de verzelfstandiging en herstructurering van het bedrijf.

Alle gespreksdeelnemers noemden de cursus een openbaring, de instelling was er totaal door veranderd: vroeger was het stelling nemen op basis van emotionele vooroordelen en nu werd er meer openheid en vertrouwen mogelijk door toedoen van de nieuwe overlegmethode. Daardoor konden de echte vragen ook bespreekbaar worden. Ook na de cursus werkte dit sterk door in de sfeer en de kwaliteit van het overleg. Er werd er geconstateerd, dat informeel overleg veel meer kans kreeg waardoor men elkaar van te voren veel beter informeerde zonder dat er al stellingen werden betrokken, polariseren verdween. Van 'slikken of stikken' naar een zoekende en open gespreksvorm, waarin communiceren en informeren essentieel zijn zodat het gemeenschappelijke inzicht de kans krijgt om te groeien.²⁵

In 1987 startte er in het Expeditie Knooppunt Den Haag (EKP) een grootschalig project op basis van een cursus die Van den Broek ook in '86 ontwikkeld had. In deze cursus met de naam "Sturen in vernieuwing" had hij biografie-onderzoek (zie vooral ook hfdst. XI) en oordeelsvorming geïntegreerd. De attitude van managers was nl. tot dan toe niet gevoelig voor de oordeelsvormingsmethode deze cursus was in de eerste plaats bedoeld voor managers, reden te meer om er enige aandacht aan te schenken. Drijvende kracht van het project bij het EKP was adjunct-directeur Krijtenburg, die al enige jaren rondliep met de gedachte, dat de verandering van het bedrijf moest beginnen bij de mensen zelf en niet bij de externe voorwaarden. Als de bedrijfscultuur inderdaad flexibel en klantgericht moest worden, dan vroeg dit om hele andere kwaliteiten bij de medewerkers en daar moest in geïnvesteerd worden. Dit vroeg ook om een nieuwe stijl van leidinggeven, om een kader dat vóórging in de nieuwe aanpak. Deze nieuwe stijl is gebaseerd op luisteren naar mensen, vragen stellen -ook aan jezelf-. Wederzijdse informatie tussen medewerker en chef, leren van fouten en geen toezeggingen of beloftes doen, die niet nagekomen kunnen worden. En het ging er om dat mensen hun eigen verantwoordelijkheden gingen leren zien en daarmee gingen werken.²⁶

De cursus werd gegeven door interne trainers, die speciaal op hun taak werden voorbereid bij het Opleidingscentrum in Groningen door Klatte en Hooimeijer. Ook de adjunct Krijtenburg en zijn collega Kunz deden hier aan mee.

De cursus bevatte de volgende onderdelen:

- a. een biografische oefening, waarin terug werd gekeken op het arbeidsverleden en inzicht in jezelf en mensenkennis werden opgedaan;
- b. Dynamische Oordeelsvorming om te leren innerlijk flexibel en creatief te zijn en er minder starre oordelen op na te houden;
- c. 'het verknoopte arbeidsbestel' teneinde mensen inzicht te verschaffen in het ontstaan van hun huidige arbeidssituatie en in de samenhang tussen opleiding, functie en salaris;
- d. initiatiefkunde om te bepalen hoe je jezelf kunt veranderen in een hiërarchische organisatie op een constructieve manier.²⁷

Uit de eerste ervaringen bleek al direct, dat er een tot nu toe ongekende relatie werd gelegd tussen theorie en praktijk, tussen de chef of het directielid in kwestie en zijn of haar taakuitvoering. De houding van de deelnemende leidinggevendenden werd daadwerkelijk vernieuwd door de cursus, die direct aansloot op de dagelijkse praktijk. Het hoofd van de stadspostkantoren zei: "Deze cursus is totaal anders dan andere opleidingen. Daar komt men vaak niet verder dan de mensen trucks aan te leren om beter te functioneren. Ze maken zich zelf het geleerde niet echt eigen en dat doet deze cursus wel. Ik merk dat de houding van de managers naar het bedrijf en naar de andere medewerkers toe is veranderd. De mensen weten na de cursus beter wat hun verantwoordelijkheden zijn, ze durven meer initiatieven te nemen met de eventuele risico's, die daarbij horen en ze zijn nu in staat

²⁴ Zie voor deze evaluatie Management Journaal Post (MJP) 1988 p.4-7;

²⁵ Ibidem

²⁶ Idem, p.5

²⁷ MJP,11,1987,p.5/6

om op een menszakelijke manier met elkaar om te gaan. Dit hoor ik niet alleen van mijn medewerkers, ik zie het ook aan ze."²⁸

De cursus ging deel uitmaken van het opleidingsbeleid voor het kader van het postdistrict Den Haag. Maar zo'n grootscheepse cultuuromslag verliep natuurlijk niet zonder problemen. Soms moest er afgeremd worden en werden de 'proeftuinen', waarin geëxperimenteerd werd met de nieuwe stijl tijdelijk stilgelegd. Ook bleek dat niet iedereen de cultuurschok goed mee kon maken. Dan werd er in het uiterste geval toegewerkt naar een zorgvuldig begeleide vorm van 'outplacement' dan wel herplaatsing in een andere functie, waar iemands capaciteiten beter tot hun recht kwamen.²⁹

Met dit grote en geslaagde project kwam de oordeelsvorming nu ook bij de managers van de PTT aan. Toch bleef Van den Broek zich afvragen of het succes van de oordeelsvorming niet vooral berustte op het enthousiasme van personeels- en stafmensen. Was Krijtenburg geen uitzondering? Als de conjunctuur niet aantrok, zou dan de oordeelsvorming er niet uitgegooid worden als er bezuinigd moest worden op vorming en opleiding? De oordeelsvorming zou pas echt landen bij de managers als aangehaakt werd bij hun doelen. Interesse voor de ander is immers de voorwaarde voor een open proces van oordeelsvorming? De positieve ontwikkelingen in Den Haag waren voor hem een extra aanmoediging om nog andere cursussen in te richten voor managers en stafmensen.

Er kwam een cursus Dynamische Oordeelsvorming in het programma van Opleidingscentrum Post, bedoeld voor directeurs en stafmedewerkers en een cursus over de verhouding staf-lijn voor managers en stafleden. Onder de begeleiders vinden we Hooimeijer, Van den Broek, Van Dijk en Klatte. Euritmie was een vast onderdeel van de cursus Dynamische Oordeelsvorming en werd gegeven door mevrouw Ehrlich³⁰. Deze cursussen werden gemiddeld twee tot vier keer per jaar gegeven; mensen schrijven in via hun chefs. De evaluaties vielen in het algemeen positief uit.

In diezelfde jaren raakte de Dynamische Oordeelsvorming ook ingeburgerd in Utrecht, waar Van der Lugt werkte en in Maastricht, waar Gerard van Dijk vaak werd ingehuurd als externe trainer. Door de vaste plek, die de oordeelsvorming in allerlei cursussen en trainingen binnen PTT had verworven, kon zij geleidelijk aan wat los raken van de persoon Van den Broek, die ermee begonnen was.

Het budget voor deze aanpak van de oordeelsvorming via diverse cursussen werd landelijk toegewezen door de Hoofddirectie Personeelszaken en daardoor konden tegenstanders van de oordeelsvorming er niet veel tegen ondernemen. Zo was er tot 1989 ruimte om nieuwe dingen te ontwikkelen. De studiegroep oordeelsvorming, gestart binnen de opleidingsafdeling in Wassenaar, kwam nog steeds bij elkaar al was de samenstelling inmiddels wat veranderd. Maar na 1989 kon dat niet meer in de tijd van de baas. Ook binnen PTT begon de bedrijfscultuur om te slaan.

Gestimuleerd door de positieve ontvangst van het project 'Sturen in Vernieuwing' en door zijn groeiende ervaring met het biografiewerk buiten de PTT ontwikkelde Van den Broek in '89 samen met Schöttelndreier een biografische cursus voor Post (zie ook hfdst. XI). De cursus speelde ook in op de talrijke veranderingen in functie door de reorganisaties. Vanaf 1990 werd de cursus met succes gegeven in samenwerking met het NPI (Schöttelndreier, Van de Brug).

In 1989 werd de grootste tegenstrever van Van den Broek uit de tijd dat hij nog bij het opleidingscentrum in Wassenaar werkte, benoemd tot hoofd van de opleidingen in Groningen en daarmee was hij ook chef van Hooimeijer. Direct begon hij de oordeelsvorming tegen te werken waar hij maar kon en hij raadde mensen af om deel te nemen aan cursussen, waarmee Van den Broek of Hooimeijer verbonden waren. Nog datzelfde jaar kwam het tot een confrontatie. Onverwachts werd Van den Broek ontboden bij zijn baas, de directeur Sociale Zaken Post. Zijn tegenstrever zat er al. Zijn verhaal kwam er op neer, dat hij Van den Broek's aanpak niet langer wilde verkopen als opleidingsbaas, óf Van den Broek moest er uit óf hij!

²⁸ Idem, p.6

²⁹ MJP, 1988,p.6

³⁰ Juist in die tijd was zij begonnen met haar nieuwe initiatief, het "Instituut voor Euritmie in Werkgebieden".

Aan het eind van het gesprek constateerde de directeur, dat de zaken door Van den Broek en zijn tegenstander geheel verschillend benaderd werden. Hij zei dat hun activiteiten complementair waren en dat ze dus allebei nodig waren. Hij stelde, dat er zo ook mee omgegaan moest worden. Al bleven de cursussen, op basis van Dynamische Oordeelsvorming doorgaan, met name voor Hooimeijer verbonden aan het opleidingscentrum in Groningen, was heel goed te merken, dat de tegenwerking van zijn baas gevolgen had voor het bezoek aan de cursussen.

De laatste jaren

Vanaf 1988 kreeg Van den Broek nu en dan vragen van trainers binnen de PTT of daarbuiten of hij niet een opleiding oordeelsvormingstrainer zou kunnen verzorgen. De trainers bij PTT wilden zelf ook met oordeelsvorming aan de slag en de anderen wilden hun arsenaal met de oordeelsvorming als methode uitbreiden. Zij hadden de oordeelsvorming leren kennen via de open practica of via de biografiebegeleiderscursus (zie hfdst. XI). Van den Broek voelde zich gevleid door deze vragen, hij zag ook dat zich hier hele nieuwe mogelijkheden aandienen. Moest hier niet een nieuwe vorm voor gevonden worden?

In diezelfde tijd krijgt Van den Broek ook vragen om trainingen oordeelsvorming uit andere bedrijven en instellingen.

De eerste vraag kwam via Jim Mak een zelfstandige trainer die bij de Provincie Zuid Holland diverse opleidingen gaf. Hij had zelf het open practicum gedaan in 1985 en kende Van der Lugt, de collega van Van den Broek bij de PTT. Zijn ervaringen lieten hem niet los, zonder dat hij er echter zelf veel mee deed in zijn werk. Hij praatte er veel over en dat maakte mensen nieuwsgierig. Dit leidde tot een vraag om een training in 1989.

In juni bood Van den Broek de afdeling opleidingen van de Provincie een training Dynamische Oordeelsvorming aan. Het doel van de training was "het leren hanteren van de methode van Dynamische Oordeelsvorming, toegepast op persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teammanagement, zodanig dat u de werking ervan ervaart en in staat bent om na de training zelfstandig de methode oefenend toe te passen in de praktijk teneinde het oordeelsvermogen verder te ontwikkelen."³¹

In deze training zou ook gewerkt worden met praktijksituaties, die bekend waren uit eigen ervaring en waar je niet tevreden over was. Theorie en basisoefeningen dienden als ondersteuning voor het oefenen met de eigen inbreng uit de praktijk. Een actieve leerhouding, echte vragen, de wil om het eigen handelen te onderzoeken en te verbeteren werden als voorwaarden voor deelname aan de training aangegeven. De training zelf bestond uit twee blokken van twee dagen met een leer- en oefenperiode ertussen.

Deze eerste training bij de Provincie Zuid Holland was kennelijk een succes, want de oordeelsvorming raakte er al spoedig ingeburgerd. In latere trainingen verschoof het accent nog sterker naar de oordeelsvorming van de individuele deelnemers zelf. De oordeelsvorming had zich een vaste plek in de opleidingsbrochure verworven en alle afdelingshoofden gingen er heen.

Niet veel later kwamen er ook vragen van de Provincie Noord Brabant, van de NMB en van de regionale politie IJsselland, vragen die opgeroepen waren bij mensen, die zelf kennis hadden gemaakt met de oordeelsvorming in een andere context. De periode, waarin de aangevraagde trainingen gegeven werden, valt echter buiten de jaren, die mijn onderzoek beslaat.

Volledigheidshalve wil ik er ook nog op wijzen, dat een aantal van de organisatieadviseurs, die de oordeelsvorming hadden leren kennen via de open practica, deze als methode gebruikten in hun werk. Het is mij niet gelukt om systematisch te onderzoeken waar en hoe dit gebeurt. Wel is mij uit gesprekken met organisatieadviseurs, die de oordeelsvorming kenden, duidelijk geworden, dat deze zeker voor een aantal van deze categorie nog een rol speelt. De wijze waarop zij er mee omgaan, verschilt sterk: de oordeelsvorming kan één van de methoden zijn, die hen bij hun werk ter beschikking staat, terwijl de oordeelsvorming voor anderen de basis is van het overlegmodel, dat zij bij voorkeur hanteren, impliciet dan wel expliciet. Eén van hen behandelt het oordeelsvormingsmodel ook in de lessen, die hij geeft aan een bestuursacademie. Bovendien kreeg ik door de

³¹ Citaat uit de cursus folder.

contacten, die ik had, de indruk dat de oordeelsvorming bij enkelen geïntegreerd is in hun benadering van het werk en daardoor meer is geworden dan een instrument.

Conclusie

Terugkijkend op de ontwikkeling, die ik in dit hoofdstuk probeerde te volgen en te karakteriseren, viel me in de eerste plaats op, dat de oordeelsvorming niet is aangeslagen in echte productiebedrijven en wel in een dienstverlenend bedrijf als de PTT, toen nog een semi-overheidsinstelling. Deze teneur zette zich in 1989 voort toen er om oordeelsvorming gevraagd werd door ambtenaren van Provinciale Staten en door de politie (zie pag. 46).

Een dienstverlenend bedrijf is door de aard van de werkzaamheden, die het verricht, meer op mensen gericht dan een productiebedrijf. Speelt dit een rol bij de kansen, die oordeelsvorming krijgt? Zouden mensen op de werkvloer van een productiebedrijf niet met hun eigen situatie aan de gang willen als er met hen gekeken wordt naar hun handelen?

Terugkijkend op de ontwikkeling die ik in dit hoofdstuk geschetst heb, valt op dat al naar gelang iemand zich met de oordeelsvorming verbond, deze de kans kreeg om zich verder te ontwikkelen.

Het was Martin van den Broek, die op grond van enkele summere aanwijzingen en indrukken de oordeelsvorming op het spoor kwam en hier na zijn eerste practicum over schreef: 'Oordeelsvorming is het zoeken naar het ware, het goede, het mooie' en

'Ik zit dicht bij de waarheid naar mate mijn inwendige keuzevrijheid kleiner wordt ... en ik de noodzaak ervaar om dat te doen waar een situatie om vraagt.' 'Je bent vrijer naarmate je minder keuzevrijheid hebt. Direct wordt hier getast naar de geestelijke kern van de oordeelsvorming in de spanning tussen waarheid en vrijheid.

Door zelf te zoeken en toe te passen, wat hij vond, groeide de oordeelsvorming als praktische weg in zijn werk. In de studie van de 'Forschungsberichte' (zie hfdst. IX) van Lex Bos verwijdde Van den Broek ook de geestelijke achtergrond van de oordeelsvorming. Uit de brief die hij in december 1983 aan een aantal collega-opleiders schreef (zie pag. 41) spreekt duidelijk dat oordeelsvorming wat hem betreft fundamenteel is voor alle niveaus van de samenleving en voor wat betreft de PTT bij elke vorm van samenwerking in het geding is. In 1984 werd hem ineens duidelijk dat hij existentieel verbonden was met de oordeelsvorming, eerst een hele schrik, maar in tweede instantie bleek dat besef te kloppen.

Voor mij wordt hier zichtbaar hoe iemand zich welbewust verbindt met de oordeelsvorming als geestelijke impuls. Hiernaast heb ik proberen te beschrijven hoe Van den Broek, begiftigd met zeer praktisch vernuft, de oordeelsvorming naar de situaties in zijn werk toebrengt door zich te blijven afvragen hoe de oordeelsvorming in steeds weer andere gedaanten verschijnt. Van het begin af aan zag hij de oordeelsvorming als een ontwikkelingsweg, die door het individu heen liep; wat hem betreft was het geen methode bedoeld voor een groepsproces al kon degene bij wie de oordeelsvorming aangreep wel zijn werking hebben in de groep of op de ander.

VIII: IN ANDER MILIEU

Oordeelsvorming binnen de Antroposofische Vereniging en haar werkgebieden

Toen de oordeelsvorming zich rond 1980 in de vorm van cursussen en trainingen begon te verspreiden, kwamen er ook vragen uit de werkgebieden van de antroposofie en in tweede instantie uit de Antroposofische Vereniging zelf. Helaas heb ik hier maar weinig informatie over kunnen verzamelen en ik zal dan ook volstaan met het vermelden van enkele feiten.

Medewerkers van de Triodosbank deden vanaf 1982 regelmatig mee aan de open practica; in 1982 werd er ook een interne training verzorgd voor medewerkers van deze bank. Vooral voor de afdeling waar beoordeling van kredietaanvragen plaats vindt, groeide de oordeelsvorming uit tot een belangrijk instrument in het werk.

In 1983 verzorgden Hans Lap en Gerard van Dijk een weekeinde oordeelsvorming voor een groep jonge leden van de Antroposofische Vereniging. Een inspirerende ervaring, volgens Lap, die beperkt bleef tot een eenmalige

kennismaking. Pas in 1988 was er onder de leden van de Vereniging weer actieve interesse voor oordeelsvorming: zestig jongere mensen deden mee aan een weekeinde oordeelsvorming, die het jaar daarop een vervolg kreeg in de vorm van vijf oefendagen.

Vanaf 1985 was er een toenemende belangstelling vanuit de werkgebieden te bespeuren. In dat jaar deed het bovenbouwcollege van de Vrije School Groningen een vijfdaags practicum, begeleid door Lex Bos en Dineke Vis. In 1986 hield Bos een inleiding op de jaarvergadering van het Bolk-instituut voor antroposofie en natuurwetenschap; er werd ook met de mensen van het instituut gewerkt.

In 1987 waren de medewerkers van de Zeylmanskliniek in Bosch en Duin aan de beurt. Ook een groep mensen, die in de sociale hulpverlening werkten maakten toen kennis met de oordeelsvorming. Zij kregen een cursus van Margreet Smit en Lex Bos, die uit ging van de werkgroep van Antroposofische Psychosociale Hulpverlening.

In 1988 en '90 was er een oriëntatiedag oordeelsvorming in het kader van de tweejarige opleiding voor sociale Driegeleding; in die jaren konden de deelnemers aan de cursus Sociale Vernieuwing ook kennis maken met de oordeelsvorming.

In 1989 startte de post-HBO opleiding voor sociale hulpverlening 'De Kleine Prins'. Eén van de initiatiefnemers van de opleiding zocht naar een goede invulling van het vak organisatiekunde. Zij kwam tenslotte terecht bij het proefschrift van Lex Bos en vroeg hem of hij oordeelsvorming met de studenten zou kunnen doen. Vanaf dat jaar wordt er met de studenten, die 35 tot 45 jaar oud zijn en een baan hebben, oordeelsvorming beoefend op vijf cursusochtenden. De cursisten ervoeren de oordeelsvorming in het algemeen als een verrijking, zeker ook omdat zij hun ervaringen met de oordeelsvorming direct konden toetsen in het werk. Uit 'De kleine Prins' kwam een nieuwe opleiding sociaal kunstzinnige therapie op antroposofische grondslag voort, die onderdeel werd van de Leidse Hogeschool. In 1992 was de oordeelsvorming een onderdeel van het curriculum van de nieuwe opleiding, waar alle studenten kennis mee maakten.

In 1990 kreeg de oordeelsvorming ook een plek in de Vrije Pedagogische Academie, de opleiding voor onderbouwleerkrachten van de Vrije School. Met de studenten van het laatste jaar van de opleiding wordt gedurende een week iedere ochtend oordeelsvorming gedaan. De oefeningen culminereren op de laatste dag in overlegsituaties, die de studenten van hun stages kennen, bijvoorbeeld de bespreking van een omstreden onderwerp in een lerarencollege. De oordeelsvorming heeft nu een vaste plek in het programma.

In 1990 en '91 was er in de cursus Antroposofie en Automatisering ook aandacht voor de oordeelsvorming. In dat jaar begon er ook een nieuwe cursus aan het Studiecentrum Kraaybeekhof, 'menselijk management binnen organisaties'. De cursus ging uit van de driedigheid van mens en samenleving en bood ook een bescheiden plaats aan de oordeelsvorming, die daar nog steeds gegeven wordt. Eén van de cursisten uit 1993 schreef mij het volgende over zijn ervaringen met de cursus en de doorwerking hiervan.

"Er van uitgaande dat ik altijd deel zou uitmaken van een organisatie en dus ook in aanraking zou komen met vragen over samenwerking besloot ik om me na mijn wereldreis op te geven voor de cursus Sociale Driegeleding. Het doel voor mij was "eenvoudig": meer inzicht krijgen in de organisatie vanuit een antroposofische visie. Naar anderen heb ik de cursus altijd omschreven als algemene of fundamentele organisatiekunde. Er nu op terugkijkend is deze omschrijving, althans voor mij, ook de juiste. Door de cursus ben ik ook in staat geweest om de problemen die ik de eerste vijf jaar heb ervaren (in zijn werk KPU) te ontleden en verbanden te zien".

"Ten aanzien van de oordeelsvorming heb ik nu de indruk dat deze een grotere invloed heeft gehad (of eigenlijk heeft) dan dat ik tot nu toe had gedacht. Misschien dat ik dit aan de hand van een tweetal voorbeelden kan verduidelijken. Gelijk met de cursus ben ik ook weer gaan werken, wederom als adviseur bodemsanering, maar dan bij een ander ingenieursbureau. Binnen onze afdeling, groot circa 45 mensen, bestaan een aantal vakgroepen. In zo'n vakgroep zitten als het ware 'vakbroeders' bij elkaar, die zich, buiten het dagelijkse projectgebonden werk, bezig moeten houden met het vakgebied. Het klinkt misschien vaag, maar als organisatievorm bleek het in de praktijk ook vaag te zijn. Er bleken nauwelijks initiatieven uit te gaan van welke vakgroep dan ook. Iedereen hield zich eigenlijk alleen bezig met zijn dagelijks werk en de vakgroepen, circa anderhalf jaar geleden opgericht door het toen net nieuwe afdelingshoofd, leken doodgeboren kinderen. Een half jaar geleden gooide de vakgroepleider

van mijn vakgroep het bijtje er bij neer en het geheel dreigde zichzelf op te heffen. Ik heb er toen op aangedrongen om als vakgroep door te gaan en als eerste stap voor ons zelf eens na te gaan waarom de vakgroep niet had gefunctioneerd.

Als nieuwe vakgroepleider ben ik, denk ik, duidelijk sturend geweest in de discussie waar het ging om "wat willen we als vakgroep nu eigenlijk ..., hoe staan we als vakgroep ten opzichte van de rest van de organisatie, wat is de doelstelling, hoe willen we die doelstelling realiseren, welke middelen staan ons ter beschikking en welke middelen zouden we willen hebben" etc.

"Ik heb nu de indruk dat het cursusonderdeel oordeelsvorming (onbewust) een belangrijke rol in dit geheel heeft gespeeld. Tot op heden functioneert de vakgroep in elk geval beter dan voor die tijd".

Een ander voorbeeld heeft direct te maken met het vak adviseren. Ik merk, dat ik als adviseur veel duidelijker op zoek ben naar wat de klant nu eigenlijk wil, wat zit er allemaal achter die vraag "kunt u een bodemonderzoek uitvoeren?" Wat wil een klant eigenlijk van mij horen, wat zal de volgende stap zijn als er bepaalde resultaten uit het onderzoek komen etc. Het lijkt allemaal voor de hand te liggen, maar het blijkt in de advieswereld lang niet altijd zo te zijn. Ook hier, denk ik, dat de oordeelsvorming mij een stap verder heeft gebracht op het pad van het adviseerschap."

Hieruit blijkt duidelijk dat ook een korte kennismaking met de oordeelsvorming van betekenis kan zijn.

Op drie plaatsen in de werkgebieden van de antroposofie keerde de oordeelsvorming regelmatig terug. Het gaat hier om drie dienstverlenende instellingen. De interesse vanuit de werkgebieden is veel duidelijker dan die vanuit de Antroposofische Vereniging zelf. In z'n totaliteit lijkt mij de belangstelling, die leeft binnen antroposofische instellingen, relatief gezien, niet groter dan die in de samenleving als geheel.

IX: VEREDELING

Onderzoek en verdieping van de oordeelsvorming

Onderzoek is een integrerend bestanddeel van de oordeelsvorming, omdat de oordeelsvorming als methode een onderzoekend karakter heeft. Al naar gelang men de vragen, gesteld aan de ander en aan jezelf, verdiept en varieert, zal zij aanzetten tot onderzoek en verdieping. De toepassing van het oordeelsvormingsmodel geschiedt in velerlei vorm en wordt telkens weer begeleid door een stroom van mensen, die zich onderzoekend met de oordeelsvorming bezig houden.

Dit begon al zichtbaar te worden in de verslagen van het allereerste experiment oordeelsvorming, afgedrukt in het proefschrift.³²

Ook in de rapportages over de practica aan de opleiding inrichtingswerk, begeleid door Kolléwijn, is vaak een onderzoekslijn te ontdekken. Vragen en opmerkingen over het functioneren van de deelnemer(s) zelf en over het practicum als methode vertonen her en der een onderzoekende strekking en geven soms blijk van nieuwe vermoedens en vondsten. Hierdoor kon het practicum zich blijven ontwikkelen tot verrassing en voldoening van Kolléwijn.

Dezelfde teneur valt ook te signaleren in de zgn. terugkomverslagen van de deelnemers aan de open practica. Ook hier werden vondsten gedaan, die niet in de laatste plaats voor de begeleiders inspirerend werkten en hen soms het gevoel gaven, dat zij deelgenoot waren van een levendig sociaal onderzoekslaboratorium. Een deelnemer sprak bijv. het vermoeden uit dat er een overeenkomst bestond tussen de vier velden van het oordeelsvormingsmodel en de vier temperamenten van de mens. Een ander vroeg zich af of een bepaalde volksaard niet heel specifiek bij één van de velden of bij een beweging tussen twee velden hoorde. Een derde schreef: 'Pas bij zuivere waarneming en voorstelling lijkt het mogelijk de wilskant (van het groepsproces, KPU) af te lezen.'

Bovendien wil ik hier herinneren aan de kwalificerende beelden die deelnemers aan de open practica voor het model 'vonden' (zie pag. 29).

³² Zie p. 174-178

In 1975 had zich een groep geïnteresseerde organisatieadviseurs gevormd³³, die studie maakte van het proefschrift van Bos en in tweede instantie ook van de oordeelsvormingsmethode. Via Verhagen en Saltet hadden zij er over gehoord. De Bruin, werkzaam bij bureau 'De Zuilen' had het initiatief genomen voor deze studiegroep; naast Verhagen en Saltet was ook Hummel mee gaan doen. Vanaf 1975 kwamen zij af en toe bij elkaar; toen Kollewijn in 1979 ook mee ging doen aan deze studiegroep werd er ook gedokterd aan de oefeningen, waarmee de meeste deelnemers vertrouwd waren door een practicum. De eigen ervaringen met de methode speelden ook een grote rol.

De 'Filosofie der Vrijheid' van Steiner vormde bij hun studie vaak de achtergrond. Het boek was ook één van de belangrijkste inspiratiebronnen voor Bos geweest. Verhagen, één van de leden van de 'pettenclub' gaf aan, dat hij in deze studiegroep ontdekte dat ken- en keuzeweg in het oordeelsvormingsproces niet uit elkaar vallen te halen. Wat hem betreft was het altijd geforceerd, als je die twee wel probeerde te scheiden. Verder herinnerde hij zich dat in het bespreken van de oefeningen de A-figuur steeds meer in het centrum geplaatst werd. De pijlen uit de vier velden, liepen juist naar de A-persoon toe en niet andersom, vond men.

Hiernaast ontstond er een intensieve briefwisseling tussen Kollewijn en Bos naar aanleiding van de ervaringen, die eerstgenoemde opdeed met de practica voor de studenten van zijn opleiding. Zij waren zeer verschillende persoonlijkheden, Bos uitgesproken beschouwelijk in zijn denken over sociale processen en daarnaast een zeer zorgvuldig waarnemer, Kollewijn de groepstrainer in hart en nieren, opererend vanuit zijn gemoed. Hun uitwisseling leidde tot fundamentele vragen naar de geesteswetenschappelijke achtergronden van de sociale processen, die bij de oordeelsvorming op gang kwamen.

In het CSO kwamen zij elkaar kort daarna ook tegen. Maar vooral toen zij vanaf 1980 de open practica samen gingen begeleiden, ging hun zeer verschillende aanpak van de cursus elkaar aanvullen en verrijken. Bij de inleidingen van Bos tijdens het practicum en in de nabesprekingen werkte dit door.

De nieuwsgierigheid en onderzoekingsdrang, die Bos in de jaren daarvoor wat betreft de oordeelsvorming op een laag pitje had gezet, werden sterk gestimuleerd door het 'sociale laboratorium' van de practica.

Bovendien had hij al in 1981 berichten doorgekregen over mensen, die met de oordeelsvorming aan de slag waren gegaan. Met name binnen het bedrijfsleven leken zich van allerlei nieuwe mogelijkheden aan te bieden. Zelf was hij kort betrokken bij een poging om de oordeelsvorming toe te passen bij Philips, samen met Saltet. Ook bij Douwe Egberts in Joure, bij de PTT en op het Ministerie van Economische Zaken werden initiatieven genomen om de oordeelsvorming in praktijk te brengen door mensen die een practicum hadden gevolgd (zie verder hfdst. VII). Door al deze nieuwe ontwikkelingen voelde hij zich voor de vraag gesteld wat zijn rol hierin zou dienen te zijn. Had hij hierin een verantwoordelijkheid of moest hij de ontwikkelingen maar beter aan zichzelf overlaten? Als organisator neigde hij tot een vorm van sturing, als onderzoeker zou hij op heel andere wijze kunnen inspelen op de ontwikkelingen...

Met Kollewijn en zijn vrouw, die inmiddels als kunstzinnig therapeute het schilderen bij de practica onder haar hoede had genomen, sprak hij over deze situatie en zijn overwegingen. Zo ontstond het plan om degenen, die actief met de oordeelsvorming naar het model van Bos bezig waren of dat duidelijk wilden gaan doen eens bij elkaar te halen en te onderzoeken wat men aan elkaar zou kunnen hebben.

Bos bleef echter rond lopen met de vraag of hij ook inhoudelijk zijn zorg voor de oordeelsvormingsimpuls op één of andere wijze zou moeten oppakken. Hij meende uit verschillende berichten, die hij had gekregen, op te kunnen maken dat het risico dat de oordeelsvorming zou afglijden naar een snel geleerd techniekje, niet denkbeeldig was. Zou het niet mogelijk zijn om de relatie tussen antroposofie en oordeelsvorming op één of andere wijze te verzorgen? In zijn briefwisseling met Kollewijn in de periode vóór 1980 was hij daar al mee bezig geweest...

Met Kollewijn en zijn vrouw werd begin 1982 het plan voor een zogenaamd trainerspracticum verder uitgewerkt. Er werden tussentijdse 17 mensen aangeschreven, die de vraag kregen voorgelegd of zij op wilden schrijven, wat zij met oordeelsvorming deden, welke vragen hen bezig hielden en wat zij eventueel op een bijeenkomst te bieden

³³ Zij spraken onderling over de 'pettenclub', omdat zij toevallig alle vier een pet droegen.

zouden hebben. Dit was de aanloop naar een voorbereidende bijeenkomst in juni, het practicum zelf was gepland voor augustus.

Van de uitgenodigden kwamen er tenslotte elf; zes mensen kwamen niet en dat waren met name diegenen, die werkzaam waren binnen gebieden waar oordeels- en besluitvorming wel een grote rol speelden maar de toepassing van de oordeelsvorming als oefenmethode volgens Bos nog niet zichtbaar was geworden (politiek, rechterlijke macht, journalistiek).

Al was de bijeenkomst dan aangekondigd als practicum, het was primair een gelegenheid tot het uitwisselen van ervaringen en inzichten; er werden ook enkele oefeningen gespeeld en er werd geschilderd onder begeleiding van mevrouw Kollewijn. Welke vragen hielden de deelnemers bezig? Uit de notities, die werden opgestuurd door de meeste deelnemers, valt op te maken, dat sommigen hoopten meer greep te krijgen op bepaalde begrippen; zij vroegen zich bijvoorbeeld af wanneer gevoelens feiten zijn en wanneer je beter van gedachten zou moeten spreken en of doelen ook wel eens verkapte gedachten zijn in het oordeelsvormingsproces. Mevrouw Zeller, die in Zwitserland werkte met de oordeelsvorming, vroeg zich af hoe het voelen als kennisorgaan werkt en hoe dat met het willen zit.

Meer gericht op de processen kwam de vraag hoe het sturingsproces eigenlijk verloopt van de ontwikkeling die in de oordeelsvorming plaats grijpt en hoe je de bewegingen in het proces beter kunt waarnemen. Verschillende deelnemers stelden zich de vraag hoe de oordeelsvorming zich verhiel tot de klassieke fasenmodellen voor oordeels- en besluitvorming. Is een combinatie hiervan denkbaar en wat werkt echt Contraproductief op de oordeelsvorming? Als trainer krijg je tenslotte vaak te maken met cursisten, die jarenlang het fasenmodel voorgeschoteld hebben gekregen als beschrijving van de werkelijkheid. En hoe zit dat met de combinatie van groepsdynamische benaderingen, bijv. van oordeelsvorming en 'Gestalt'?

In zijn voorbereidende notities gaf Kollewijn al als ervaring weer, dat oordeelsvorming niet los valt te maken van de processen tussen mensen, omdat die altijd een rol spelen in de cognitieve en emotionele processen van de oordeelsvorming. Als de laatste beter verlopen dan zal dat ook de groepsdynamische kant van de situatie in de groep gunstig beïnvloeden waar sym- en antipathie in het geding zijn. De laatste kant van het groepsproces wordt bij de oordeelsvorming alleen niet in het bewustzijn getrokken. Hier zien we dat stuk van de oordeelsvorming, dat Bos in zijn proefschrift voorlopig buiten haakjes zette duidelijk aandringen.

Kollewijn combineerde als persoon beide kanten van het groepsproces; hij had immers met beide langdurig ervaring opgedaan. Heel praktische vragen, gericht op het verloop van het practicum zelf, waren er ook; zij liepen over in het oefenen van bepaalde gedeelten uit de methode. Hummel vroeg zich nog af of er nog andere cursusvormen denkbaar waren, een kwestie waar ook Verhagen zich in de praktijk van zijn eigen werk mee had beziggehouden, maar hij kwam niet in augustus.

Meer beschouwend was de vraag naar de werking en de hoedanigheid van de oordeelsvorming in geestes-, rechts en economisch leven. Treden daar verschillende soorten oordeelsvorming op? Vragen te over dus...

En wat leverde de ontmoeting en uitwisseling van deze 14 mensen op? Diegenen, die ik er gesproken heb over de studiebijeenkomst in het conferentieoord 'Land en Bosch' in '82 herinnerden zich dat het een enthousiasmerende bijeenkomst was, die voor iedereen nieuwe inzichten en soms ook ervaringen opleverde. In meer algemene zin is het moeilijk om hier veel meer over te zeggen zonder uitgebreide naspeuringen.

De ervaringen met dit 'trainerspracticum' sterkten Bos in het idee, dat aandacht voor de bronnen van de oordeelsvorming, i.c. de antroposofie, een goede zaak zou zijn. Hij besloot om de onderzoeksvragen waar hij zich mee bezig hield, om te werken tot korte berichten, bestemd voor degenen, die zich met de oordeelsvorming bezig hielden en vertrouwd waren met de antroposofie, zoals hij schreef in de inleiding op het eerste bericht, dat in oktober 1982 uitkwam.

Aan zestien mensen stuurde hij zijn 'Forschungsbericht' en vroeg hen om namen door te geven van eventuele geïnteresseerden en om te reageren op wat hij schreef. Dan zou er werkelijk een gedachtewisseling op gang kunnen komen over de geesteswetenschappelijke achtergrond van de oordeelsvorming. Het stond de aangeschrevenen vrij om de in het Duits geschreven berichten door te geven aan andere belangstellenden.

Zijn motief voor de uitgave van deze berichten omschreef Bos als volgt: "Die Quelle (van de oordeelsvorming, KPU) ist Rudolf Steiners anthroposofisch oriëntierte Geisteswissenschaft. Wenn man mit der Brille der Urteilsbildung in den Büchern und Zyklen liest, merkt man wie ungeheuer oft Steiner über Urteilsbildung spricht. Man bekommt den Eindruck, dass es sich um eine zentrale Fähigkeit handelt, sowohl auf geistigem Felde (unterscheiden Können, was einem in der geistigen Welt an Wesenheiten begegnet), wie auch auf sozialem Felde (soziale Situation beurteilen Können). Die Entwicklungen des Urteilsvermögens ist eigentlich eine sozial-hygienische Notwendigkeit. Sie ist ein Grundphänomen in allen zwischenmenschlichen Beziehungen".

De titel van het eerste bericht was: *Gibt es neben dem Erkenntnisweg und dem Wahlweg noch einen dritten Weg? Die zwei Wege der Seele zu Christus. Urteilsbildung und soziale Dreigliederung.*" In ruim twee jaar schreef Bos 21 berichten. Als ik de titels overzie, dan vind ik daarin bevestigd, wat de auteur al liet horen in zijn inleidende woorden: als je de werken van Steiner leest met de bril van de oordeelsvorming op, dan levert dat inderdaad verrassende ontdekkingen en samenhangen op. In de titels worden relaties gelegd met de mensheidsontwikkeling, met de planeten en kleuren en met de driegeleding van het menselijk en het sociaal organisme. Zo bezien verschijnt de oordeelsvorming niet alleen als basisverschijnsel voor alle betrekkingen tussen mensen, waarin alle zielekrachten samenstromen, het is ook een ingang tot vele verschijnselen om ons heen, verschijnselen in ruimte en in tijd.

Werd in het proefschrift van Bos een impliciete relatie gelegd tussen de oordeelsvorming en het antroposofische mensbeeld, in de 'Forschungsberichte' werkte hij de verbindingen met andere gebieden van de antroposofie expliciet uit. Voor hen die enigszins vertrouwd waren met het gedachtegoed van de antroposofie, werd duidelijk dat de oordeelsvorming met goede redenen een wezenlijk bestanddeel van de antroposofie genoemd kan worden. Met andere woorden: door de oordeelsvorming toe te passen kunnen nieuwe inzichten in de samenhang van mens en wereld aan het licht komen.

De 'Forschungsberichte' van Bos betekenden zeker iets voor degenen, die ze ontvingen. Al weet ik niet van alle lezers, hoe zij er over dachten, van verschillende van hen begreep ik, dat zij er aanzetten in vonden, die hen hielpen om met anderen te spreken over de antroposofische achtergrond van de oordeelsvorming en de laatste op deze wijze levend te houden. Alleen als je die samenhang van antroposofie en oordeelsvorming actief blijft zoeken en doordenken, kan dat werkzaam zijn en je inspireren, zeiden ze mij.

Op bijeenkomsten van trainers oordeelsvorming werd er later veel naar verwezen en liet men ook blijken, dat het verrijkend was om de oordeelsvorming in zo'n wijde context te kunnen begrijpen. Bos merkte dus wel dat zijn noeste eenmanswerk gewaardeerd werd, maar het kwam niet echt tot een uitwisseling van gedachten zoals hij zich dat had voorgesteld. Aan het eind van de reeks kwam er toch nog een bijdrage van de hand van Martin van den Broek; het was de enige.

In 1985 stopte Bos met zijn onderzoeksberichten, want hij had toen het gevoel, dat er heel wat aanzetten voor verdere studie en bezinning lagen. De vraag was of deze korte studies meer zouden kunnen worden dan inspirerende geestelijke inzichten, zouden zij ook echt werkzaam gaan worden in die zin dat zij anderen tot verdieping en onderzoek zouden uitdagen?

In 1984 werd er een tweede bijeenkomst belegd voor trainers oordeelsvorming met enige ervaring. Deze keer ging het initiatief uit van Helen Zwemmer, die tot haar voorstel werd aangezet door een opmerking van Lex Bos uit 'Forschungsbericht' nr. 13 van oktober '83. De bijeenkomst zou in Zwitserland zijn, in Pany bij mevrouw Helen Zwemmer. Zij had in 1977 via Kolléwijn kennis gemaakt met de oordeelsvorming en was deze op verschillende terreinen gaan hanteren (zie ook hfdst. XI). Dat men nu naar haar toe kwam geeft wel aan, dat het werk dat zij met de oordeelsvorming deed, door anderen hoog werd ingeschat.

Naast Bos en de gastvrouw waren mevrouw Zeller, collega van mevrouw Zwemmer aan een hogere sociale opleiding, de heer Krause, een Duitse trainer, de heer Gerard van Dijk -hij had het open practicum in '83 gedaan en wilde verder werken met de oordeelsvorming-, de heer Martin van den Broek, die sinds '81 bekend was met de oordeelsvorming en deze intensief hanteerde in zijn werk als opleidingsfunctionaris bij de PTT (zie ook hfdst. VII), Kolléwijn en zijn vrouw aanwezig. Naast het uitwisselen van ervaringen lag in deze bijeenkomst het accent op het verdiepen van de achtergronden van de oordeelsvorming. Mevrouw Zwemmer herinnert zich dat er gesproken

werd over de belevende en oordelende ziel verbonden met resp. voelen en oordelen als grondfenomenen van het zieleleven. Uitgangspunt voor het gesprek was kennelijk het zesde 'Forschungsbericht' van Bos over hetzelfde onderwerp. Er werden ook fragmenten gelezen uit 'Pandora', een toneelstuk van Goethe; dit naar aanleiding van een suggestie van Steiner.

Het was een zeer inspirerende bijeenkomst, herinnert Van den Broek zich, die nog heel goed weet hoe hij zich in Pany plotseling realiseerde, dat dit niet langer vrijblijvend was, dat hij hier iets mee had met die oordeelsvorming.

In 1986 werd er ook een studiebijeenkomst georganiseerd voor trainers, dit keer in het weer conferentiecentrum "Land en Bosch" in het Gooi. De deelnemers waren Helen Zwemmer en Doris Zeller en verder Lap, Van den Broek, zijn collega-opleider Bennemeer, Bos, Kolléwijn en zijn vrouw. Verschillende medewerkers van het NPI in Nederland en in het buitenland waren ook uitgenodigd, maar zij kwamen helaas niet.

Door de deelnemers werden ook dit keer zeer uiteenlopende thema's aangedragen; deze vallen in vier soorten uiteen. Er waren vragen naar de geesteswetenschappelijke en menskundige achtergronden van de oordeelsvorming; dan werden er thema's geopperd, die de oordeelsvorming in verband brengen met diverse politieke en maatschappelijke vraagstukken (bijvoorbeeld oordeelsvorming en macht, oordeelsvorming en marketing en oordeelsvorming en technocratie). De volgende groep onderwerpen, die ik heb onderscheiden, betrof de relatie tussen groepsvorming en oordeelsvorming en tenslotte waren er vragen betreffende de individuele ontwikkeling en de oordeelsvorming. In het programma van de studieweek werden inhoudelijke gesprekken afgewisseld met methodische oefeningen en kunstzinnige activiteiten (schilderen).

Ook deelnemers aan de open practica namen wel eens het initiatief tot de vorming van een studie- en oefengroep oordeelsvorming. Hans Rutteman, personeelsfunctionaris bij de Haagse Tram Maatschappij, was zo iemand. Na het practicum in 1984 verzamelde hij een aantal ex-deelnemers, die regelmatig bij elkaar kwamen om te studeren op het proefschrift van Bos en om te oefenen. Dit werd ook wel gecombineerd met een kunstzinnige activiteit (euritmie of vormtekenen). De bezetting van de groep wisselde af en toe. Eén keer nodigden zij Bos uit om op de ontdekte vragen in te gaan. In 1992 stopte deze studie- en oefengroep. Voor sommigen van de groepsleden leidde de voortgezette oefening in de groep tot een versterking van de oordeelsvorming in hun werk; voor anderen betekende het vooral een sterke verdieping van de ken-weg.

In 1986 deed Bos verslag van zijn onderzoekswerk naar de oordeelsvorming tijdens een bijeenkomst van een Hogeschoolgroep van de Antroposofische Vereniging. Het jaar daarop presenteerde hij zijn onderzoekswerk ook aan de sociaal-wetenschappelijke sectie van de Vrije Hogeschool voor Geesteswetenschap aan het Goetheanum in Dornach. Of deze stappen gevolgen hebben gehad, is mij niet bekend.

Studie- en oefengroepen oordeelsvorming werken nog steeds, de laatste jaren in het kader van de Stichting DIALOOG. Onderzoek hoort bij de Dynamische Oordeelsvorming, sterker nog de verdere ontwikkeling van de oordeelsvormingsimpuls is afhankelijk van een constante investering in onderzoek en ontwikkeling.

X: GROEI

Oordeelsvorming en biografieonderzoek

In 1977 volgde Jerry Schöttelndreier, die we al eerder tegen kwamen als medewerker van het NPI en lid van de kerngroep van het CSO, een cursus van het Centre for Social Development in Engeland. De cursus was gewijd aan de omgang met de eigen biografie op basis van het antroposofische mensbeeld. De begeleiding was o.a. in handen van Coen van Houten. Deze ervaring sprak Schöttelndreier sterk aan; hij kreeg de aanmoediging mee om zo iets ook maar eens in Nederland op touw te zetten. En dat deed hij.

In het volgende jaar bracht hij elementen ervan in bij de cursus sociale vaardigheden, uitgaand van het CSO en hij introduceerde het biografieonderzoek als nieuwe cursus bij het NPI.

Voor de eerste cursus bij het NPI nodigde hij Van Houten uit als begeleider; de staf werd verder gevormd door Schöttelndreier en zijn collega Von Sassen, die in de jaren daarna de begeleiding in handen zouden hebben. Besloeg de eerste cursus vijf dagen, in 1979 werd de biografiecursus gegeven in twee blokken van drieënhalve dag. Het eerste was gericht op het verleden en in de week erna werd naar de toekomst gekeken. Het heden had

geen eigen plaats in deze opzet. De deelnemers zelf waren in zekere zin het heden. Wat gebeurde er nu in zo'n cursus?

De dag begon met een inhoudelijke inleiding; dan werd er op basis van een aantal gerichte vragen individueel gewerkt aan de eigen biografie. Het resultaat van het eigen onderzoek werd vervolgens ingebracht in de subgroepen, waarvan de leden spiegelde, wat ze was opgevallen. Dit was de hoofdmoot van de cursus. Ook non-verbale oefeningen zoals bijv. boetsen stonden op het programma.

In 1977 gaf Schöttelndreier met zijn collega Adema van Scheltema van het NPI een cursus aan de vrouwen van mensen, die in het conferentiecentrum 'De Baak' voor hun bedrijf getraind waren in sociale vaardigheden. Ook de partners van managers wilden wel eens meemaken wat hun mannen zoal aan nieuwe ervaringen opdeden. Deze cursus kreeg de naam 'Verstaanscursus' en omdat hij bedoeld was voor individuele belangstellenden, werd hij georganiseerd vanuit het CSO, dat toen net begonnen was met zijn activiteiten.

Tijdens deze cursus werd 's avonds enige aandacht geschonken aan de eigen biografie. Deze cursus werd later omgedoopt tot 'Ontmoetingscursus met jezelf en de ander' en richtte zich nu meer in het algemeen tot het publiek dat geïnteresseerd was in CSO-activiteiten. Schöttelndreier verzorgde deze nieuwe cursus nu samen met Dineke Vis, die hij ontmoet had in de kerngroep van het CSO; later werkten er ook nog anderen aan mee. Wie kwamen er op af?

Veelal mensen uit sociale beroepen, én uit beroepen, die tot de werkgebieden van de antroposofie behoorden én uit beroepen daarbuiten. Het ging om mensen, die rond liepen met vragen over hoe zij zelf functioneerden in hun beroep en hun leven.

In de cursus, die tweemaal twee en halve dag omvatte, werden sociale vaardigheden geoefend, met een ander en in een groep. Er werden waarnemingoefeningen gedaan en het geheel werd ondersteund door kunstzinnige activiteiten zoals schilderen en boetsen. Tussendoor werden er inleidingen gehouden, waarin inhoudelijke gezichtspunten werden aangedragen voor het kijken naar jezelf en de ander. 's Avonds waren er gesprekken en oefeningen in verband met de biografie van de deelnemers. Dit laatste was voor de begeleiders ook een nieuw gebied waar zij zelf ook veel door leerden.

De 'Ontmoetingscursus' liep negen jaar lang, de laatste vond in 1986 plaats. De aandacht voor de biografie nam geleidelijk toe in die jaren; de vragen in die richting onder de deelnemers werden duidelijker en dringender. Je zou kunnen zeggen, dat de aandacht voor functioneringsvragen en sociale vaardigheden zich verdiepte naar levensvragen, vragen naar de eigen biografie. Typisch was zeker, dat de cursus steeds vaker werd aangeduid als biografiecursus.

In het begin van de jaren '80 kreeg Schöttelndreier vragen om voordrachten over het biografiewerk uit Eindhoven, Arnhem en Leiden. Ook deze vragen zijn een aanwijzing hoe de aandacht verschoof.

In 1983 werd er op twee plaatsen een practicum biografieonderzoek gegeven, omdat daar uitdrukkelijk om gevraagd was na de voordrachten. In maart was er een practicum in het sociaalkunstzinnig centrum 'Wonderwel' in Eext, begeleid door Dineke Vis en Schöttelndreier. Er werd in kleine groepen aan individuele biografische vragen gewerkt, gerichte vragen. Plenair werden er inleidingen gehouden. Voorafgaand aan zo'n practicum vond er altijd een oriënterende bijeenkomst plaats voor de potentiële cursisten.

Ook in Eindhoven werd in dat jaar een practicum georganiseerd, verzorgd door Schöttelndreier en Wopkje de Vries, die ook enige ervaring meebracht met biografiecursussen. Zo kwam er een hele nieuwe stroom op gang in Nederland, die, zoals spoedig bleek, aan een groeiende behoefte voldeed.

Naast de aandacht voor de biografie binnen het NPI en vanuit het CSO begon zich in diezelfde jaren een derde stroom aan te kondigen. In 1980 volgde Martin van den Broek een cursus bij het NPI; hier hoorde hij van één van de cursusbegeleiders, Schöttelndreier, iets over het biografiewerk. Het intrigeerde hem zo, dat hij probeerde er iets mee te doen in zijn eigen opleidingscursussen bij de PTT. Maar na enige tijd realiseerde hij zich, dat hij er meer van zou moeten weten en toen hij de kans kreeg, volgde hij een biografiecursus van het NPI.

Dat zou hij goed kunnen gebruiken, was zijn verwachting toen hij er heen ging; maar al snel bleek dat het in de eerste plaats om jezelf ging. Na deze cursus ging hij elementen eruit opnemen in zijn werk met opleidings- en personeelsfunctionarissen. Hij redeneerde, dat mensen, die volwassenen gaan opleiden, best wat zouden mogen weten over de ontwikkeling in een mensenleven en wat is er dan leerzamer en dichterbij dan je eigen levensloop?

Hier begon een derde stroom van biografiewerk op gang te komen. Overigens ook hier ging het om iemand die de oordeelsvorming goed kende (dit gold immers ook voor Schöttelndreier en Dineke Vis).

In de jaren hierna groeide de belangstelling voor het biografiewerk dusdanig, dat er nieuwe begeleiders nodig waren om aan alle vragen te kunnen voldoen. Dit gold voor het NPI, waar de medewerkers zich ook op de interne werkweken meerdere malen met het biografiewerk bezighielden en ook voor de cursussen er buiten. Natuurlijk, mensen die ook wilden gaan begeleiden, konden meelopen in de cursussen, maar was dit voldoende? Waren er geen nieuwe stappen nodig?

In 1984 hadden medewerkers van de VH, die ook vragen hadden over de biografie professor Lievegoed benaderd met de vraag of hij hen wilde helpen met de studie van de biografie. Lievegoed ging graag op dit verzoek in, omdat het een thema betrof, dat hem na aan het hart lag. Eenmaal per twee maanden verzamelden zich ongeveer vijftien mensen op de VH voor inleidingen van Lievegoed, waarna er ruimte was om hem vragen te stellen.

Schöttelndreier en Dineke Vis kregen de kans om deel te nemen aan deze studiegroep. Ook persoonlijk hebben zij later bij hem terecht gekund voor vragen over het biografiewerk. Naast deze investering in de achtergronden van het werk, besloot de groep nieuwe begeleiders rond Schöttelndreier en Dineke Vis vaker bij elkaar te komen teneinde de ervaringen met het cursuswerk intensief uit te kunnen wisselen.

Tot deze groep behoorden Wopkje de Vries, Willemien Rompa, Jacinta op de Beek, Jerry Schöttelndreier, Martin van den Broek -door Schöttelndreier erbij gehaald- en Maartje en Wietse Vonder. Alle facetten van het werk kwamen in deze ontwikkelingsgroep aan de orde, niet alleen inhoud en methodiek, maar ook organisatie, financiën en publiciteit.

Een aantal mensen binnen deze groep kwamen na enige maanden tot de slotsom, dat er als de groei van het biografiewerk zo doorzette als toen al gebeurde, op den duur een opleiding voor begeleiders van biografiewerk moest komen. Zij namen in 1985 het besluit om zo'n opleiding te gaan voorbereiden met een groepje waar ook Dineke Vis en Mieke Hamel in zaten. Intussen gingen de practica door, het aantal deelnemers groeide gestaag ook al ontstonden er verschillende andere biografiecursussen in ons land. Ook uit België kwamen vragen.

In 1988 waren de voorbereidingen voor de begeleidersopleiding rond, in november werden belangstellenden opgeroepen voor een oriënterende bijeenkomst. De belangstelling van aspirant-opleiders bleek zeer groot en er werd daarom besloten om opleidingen aan te bieden voor twee verschillende stromen van geïnteresseerden. Sommigen wilden werken in de privé-sfeer en anderen dachten meer aan biografiewerk in het kader van organisaties.

Omdat de initiatiefgroep zich niet op het terrein van het NPI wilde begeven, werd voor de laatste categorie van belangstellenden contact gezocht met het NPI. Maar om financiële redenen kwam deze groep toch terecht bij de initiatiefgroep opleidingen. In het najaar van 1989 startte de eerste opleidingsgroep, in 1990 successievelijk gevolgd door de andere (er waren n.l. drie stromen die eerste keer).

De opleiding voor begeleiders bestond uit vijf blokken van twee en halve dag, iedere maand één. De vaste begeleiders waren Dineke Vis, Schöttelndreier en Van den Broek. Het hoofdbestanddeel van de opleiding was het oefenstuk; dan werd er intensief geoefend in het begeleiden van een biografische groep. Dit gebeurde door met elkaar biografische gegevens uit te wisselen in groepjes, zoals die ook in practica gevormd werden, en dat uitwisselingsproces vervolgens te evalueren.

Daarnaast omvatte de opleiding individuele en kunstzinnige oefeningen en tenslotte waren er in ieder blok twee voordrachten over menskundige onderwerpen. Prof. Lievegoed opende de nieuwe opleiding met een voordracht en sloot hem ook af.

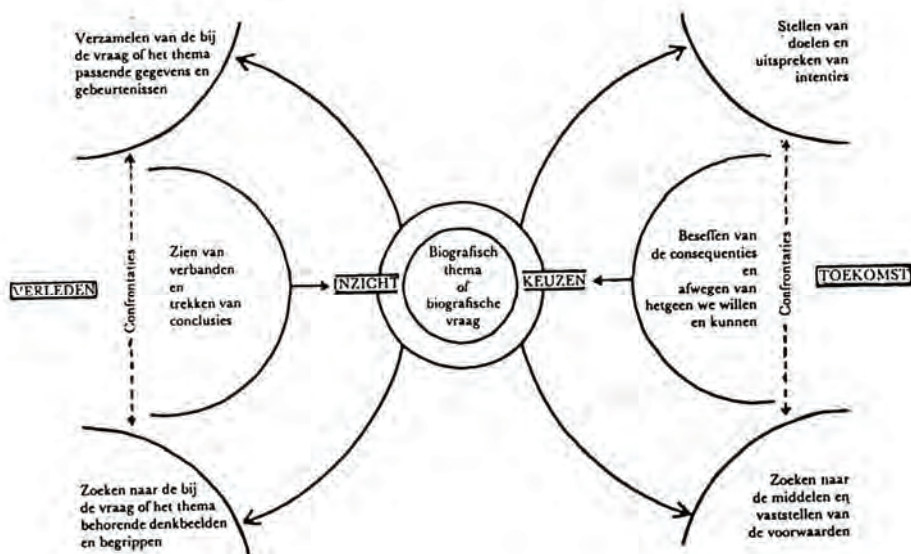
In de loop der jaren was steeds duidelijker geworden hoe sterk het biografiewerk met de oordeelsvorming verbonden was en dat was ook geen wonder als je bedenkt, dat drie van de dragende krachten van het biografiewerk van 'Levenslijnen', -zoals de groep zich inmiddels was gaan noemen- Schöttelndreier, Van den Broek en Dineke Vis, zich ook met de oordeelsvormingsimpuls hadden verbonden. Wat valt er te zeggen over de relatie tussen de oordeelsvorming en het biografiewerk?

In de biografie cursussen werd en wordt uitgegaan van een model van heden, verleden en toekomst zoals Schöttelndreier dat al in Engeland had leren kennen. Vanuit het heden keek de cursist naar het verleden en naar de toekomst. Was de plaats van het heden in de opzet van het biografiewerk aanvankelijk niet erg duidelijk, de cursusgevers kregen door hun toenemende ervaring in de gaten, hoe belangrijk het is om geregeld terug te keren bij het moment waar je nu staat. De vraag die de cursist zich gesteld heeft, is daartoe het middel bij uitstek.

Ook bij de oordeelsvorming staat de vraag centraal, de methodiek stemt hier duidelijk overeen. Ook de beweeglijkheid en de vier velden van het oordeelsvormingsmodel zijn in het biografiewerk te herkennen. Biografiewerk is eigenlijk oordeelsvorming over je eigen leven, of anders gezegd: als je in een dialoog met iemand de oordeelsvormingsmethode op hem of haar toepast, dan kom je al snel bij biografische vragen uit.

Wanneer je naar het proefschrift van Bos kijkt, in het bijzonder naar de stroommodellen op pag. 50 en 51 en je deelt die modellen horizontaal met een lijn in tweeën, dan staan onder de streep aan de linker en aan de rechterzijde de stappen vermeld, die van doen hebben met de eigen binnenkant, met de eigen biografie. Het werd de begeleiders duidelijk dat het oordeelsvormingsmodel direct verbonden is met het biografiewerk en daar een ondersteuning voor is.

Oordeelsvorming én biografiewerk zijn terug te voeren tot het antroposofische mensbeeld. Schöttelndreier duidt hier ook op in het boekje dat onder zijn naam verscheen als weergaven van zijn voordrachten over het biografiewerk. Op pag. 15 licht hij dat toe met het volgende tekeningetje.³⁴



Naar mate de oordeelsvorming oplichtte door het biografiewerk heen, werd de oordeelsvorming zelf ook een eigen plaats gegeven; in de opleiding werd er expliciet aandacht aan besteed, zij het vooreerst nog erg summier.

De lijn van het biografiewerk bij de PTT door Van den Broek begonnen bleef intussen ook doorlopen, zijn ervaringen als begeleider van biografiepractica sterkten hem in zijn plannen voor een nieuwe opzet. Hiervoor kwam onverwachts ruimte toen hij in december 1986 werd overgeplaatst.

In die maanden ontwikkelde hij een nieuwe cursus, die zich richtte op de mensen, die binnen de nu zelfstandig geworden afdeling Post, de vernieuwingen van het bedrijf zouden moeten dragen of trekken; de cursus was

³⁴ J. Schöttelndreier, *Levenslijnen*, Zeist 1989; zie p. 15

daarnaast bedoeld voor die mensen, die vast dreigden te lopen in het bedrijf door alle veranderingen, die gaande waren. Het doel van de cursus omschreef hij aldus: Inzichtelijke besluiten nemen en vorm geven, te weten besluiten aangaande de eigen biografie, de biografie van medewerkers en die van (veranderings-)projecten.

In deze cursusopzet wist hij het biografiewerk en de Dynamische Oordeelsvorming in elkaar te schuiven (zie ook pag. 42, 43) om tenslotte deze oefenende bestanddelen te verbinden met inhoudelijke gedeelten over het verziekte arbeidsbestel en over initiatiefkunde, zodat er niet alleen onderzoek aan de eigen biografie verricht zou moeten worden, maar cursisten ook kennis konden nemen van hulpmiddelen om met een onzekere toekomst om te leren gaan.

In de opzet van Van den Broek zijn de biografische oefeningen meer het middel om zelfkennis en mensenkennis op te doen, terwijl de Dynamische Oordeelsvorming ertoe dient om het inzicht in de eigen situatie te vergroten door te integreren wat de andere cursusonderdelen hebben opgeleverd. En tenslotte biedt dan de initiatiefkunde instrumenten om het versterkte inzicht in daden om te kunnen zetten, zoals ik al aangaf.

De proefcursus in het Postdistrict Den Haag was een succes. In 1987 en '88 werd de cursus op grote schaal toegepast door trainers die daar eerst voor werden opgeleid (zie hfdst. VII, pag. 43 e.v.). Samen met Schöttelndreier ontwikkelde Van den Broek in 1989 weer een nieuwe cursus gewijd aan de biografie van mensen in hun leven en werk. Hij heette 'Koerszoeken in eigen loopbaan en beroepsontwikkeling' en richtte zich met name op de mensen, die door de reorganisaties binnen de PTT van functie moesten of wilden veranderen, dan wel hun plaats binnen het bedrijf verloren.

Het uitgangspunt bij deze cursus was, dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor de inhoud van hun loopbaan. Maar dit vraagt wel om een actieve betrokkenheid van de medewerkers en daar wilde deze biografische cursus een bijdrage aan leveren. De cursus was opgezet naar het model van het biografiepracticum: de aandacht richtte zich eerst op het verleden, dan op het heden en tenslotte op de toekomst, waarvoor de deelnemers een drietal scenario's ontwikkelden, die vervolgens getoetst werden bij de groep, waar men de cursus mee deed. Bij de begeleiding waren ook mensen van het NPI betrokken, onder wie Schöttelndreier.

In 1992 werd Schöttelndreier gepensioneerd bij het NPI, zodat hij zich nu nog sterker kon richten op de biografiecursussen en opleidingen van Levenslijnen. De pioniersfase was inmiddels verstreken, realiseerde de initiatiefgroep zich. Na vijf jaar besloot de groep zich op te heffen. Willemien Rompa, Jerry Schöttelndreier, Dineke Vis, Martin van den Broek en Mieke Hamel verbonden zich tot een netwerk, dat de naam Levenslijnen kreeg naar het boekje, dat Schöttelndreier in '89 over biografiewerk had geschreven.

Binnen het NPI liepen de biografiecursussen nog enige tijd door, nu begeleid door andere medewerkers. Ze werden onder verschillende namen met succes aangeboden. Zo was er een tijd een cursus 'Sturen in de Loopbaan' en een cursus 'Levensloop en Organisatie'. Ook werd er een korte Biografieworkshop gegeven. Biografische vragen doken ook in allerlei andere cursussen en werkvormen van het NPI op, ze lijken wel bij onze tijd te horen. De recente ontwikkelingen binnen de PTT werden hierboven al aangeduid.

In dit hoofdstuk werd zichtbaar, dat het biografiewerk een gedaante is, waarin de oordeelsvorming zeer vruchtbaar werkt. Als onderwerp werd het onderzoek naar de eigen levensloop door Schöttelndreier herkend nog voor hij zelf goed en wel met de oordeelsvormingsimpuls van Lex Bos in aanraking was gekomen. Later werd zichtbaar, dat het oordeelsvormingsmodel steun geeft aan het biografiewerk. Het biografiewerk is niet alleen een werkzaam antwoord op de vraag van mensen, die op zoek zijn naar de zin van hun eigen leven, het past ook in de ontwikkeling, die voert naar een versterking van het bewustzijn en van het ik om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen levensloop.

XI: HET GEWAS ZAAIT ZICH UIT

Oordeelsvorming over de grens

Langs twee wegen raakte het concept van de oordeelsvorming ook in het buitenland bekend, eerst in Zwitserland en later in Scandinavië. In 1977 vertelde Kollewijn over het proefschrift van Lex Bos en zijn experimenten met het practicum aan Helen Zwemmer. Laatstgenoemde werkte in Zürich aan een sociale opleiding en werkte samen met Kollewijn als trainer in het kader van de internationale vereniging van opvoeders voor moeilijke jeugd. Zij liep in

die tijd rond met vragen over de vorm van begeleiding, waarmee je iedereen in een groep recht zou doen. Door haar toedoen kwam de oordeelsvorming in Zwitserland terecht.

In 1979 gaf Lex Bos op uitnodiging van Hans Brodal, werkend bij de Zweedse SEA - Social Ecology Associates, zusterinstelling van het NPI-, een korte cursus aan circa 30 Vrije School ouders, leden van de Antroposofische Vereniging en medewerkers van het SEA. Tijdens het cursusweekeinde in september introduceerde Bos de oordeelsvorming en deed enkele oefeningen met de groep. Via Brodal kwam de oordeelsvorming in Scandinavië terecht; eerst in Zweden, waar in 1983 het eerste practicum werd gehouden, en later in Denemarken en Noorwegen.

Zwitserland

Helen Zwemmer las het proefschrift en besloot in 1978 naar het eerste open practicum te gaan (zie hfdst. V, pag. 25, 26). Hoe waren haar ervaringen hier? Zij schrok van het diletantisme van de deelnemers en de begeleiders, vertelde zij me. Zo ging je toch niet met een groep om en waarom was er geen enkele lijn in de gesprekken te bespeuren? Als ervaren trainster, vertrouwd met de groepsdynamica, liep zij hier de nodige frustraties op.

En toch liet deze eerste ervaring haar niet los, want in 1979 was zij weer van de partij. Door het proefschrift van Bos goed te bestuderen had zij inmiddels begrepen, dat de practica gegeven werden vanuit een heel ander concept en dat de begeleiders geen echte diletanten waren. Inmiddels had zij ook de antroposofie leren kennen, wat haar interesse voor de oordeelsvorming verdiepte.

De ervaringen, die zij op had gedaan en haar groeiende begrip van het mens- en wereldbeeld van waaruit het oordeelsvormingsconcept was ontstaan deden haar beseffen van hoeveel belang de oordeelsvorming kon zijn voor haar werk.

Na jarenlang gewerkt te hebben in een instelling voor moeilijk opvoedbare jeugd, als groepleidster en in de functie van begeleidster van paviljoenhoofden, was zij in 1977 begonnen aan de 'Schule für Soziale Arbeit Zürich'. Aan deze instelling voor de voortgezette opleiding van volwassenen was zij bezig om met drie collega's een nieuwe opleiding voor sociaalpedagogen op te zetten. Haar taak hier was onder meer de begeleiding van het sociale proces in de studentengroepen; daarbij was het haar er om te doen studenten te leren hoe zij van hun eigen functioneren konden leren. In dit verband begon zij de oordeelsvorming te hanteren en ook bij de individuele supervisie van studenten maakte zij er steeds meer gebruik van.

In de staf van de school vertelde zij over haar nieuwe aanpak. Men was 'höflich interessiert'. Maar haar bericht wekte wel de interesse van Doris Zeller, de leidster van de afdeling voor 'Weiter- und Fortbildung'. Vooral de werking van de oordeelsvorming bij supervisie intrigeerde haar. Samen vatten zij het plan op om in een vrij semester de opleiding voor supervisors geheel te baseren op het concept van de oordeelsvorming. Bij het ontwerpen en presenteren van het nieuwe opleidingsconcept kwam het model weer uitstekend van pas.

Hierdoor werd de oordeelsvorming vanaf 1980 systematisch beoefend door groepen van volwassen studenten (van twaalf tot twintig mensen), die deze voortgezette opleiding van twee jaar volgden. Tegelijkertijd wilden zij het werk, dat zij met hun studenten deden, onderzoeken. Dit onderzoek naar de werking van de oordeelsvorming op het leerproces van de studenten liep aanvankelijk goed, maar na enkele jaren liep het vast en omdat er nog te weinig materiaal was, kwam het niet tot publicatie.

De nieuwe cursus voor de supervisors in opleiding heeft gedurende zes jaar gelopen; inmiddels was Doris Zeller met pensioen gegaan³⁵ en degene, die haar opvolgde als hoofd van deze afdeling bleek niet echt geïnteresseerd te zijn in de oordeelsvorming, die toen alleen vertegenwoordigd werd door collega Helen Zwemmer. Dit was een te

³⁵ Na haar pensionering liet zij de oordeelsvorming niet los; zij bleef meedoen aan werk- en studiegroepen en in het kader van een boek over supervisie schreef zij over haar ervaringen met de oordeelsvorming onder de titel: "Supervision nach den Verfahren Urteilsbildung" in "Supervision und Beratung - ein Handbuch" p. 181 - 192

wankele basis voor het doorzetten van de oordeelsvorming. Helen Zwemmer stapte ook op en zo kwam er in 1985 een eind aan deze opzet.

Naast haar werk aan de school was Helen Zwemmer van tijd tot tijd ook betrokken bij cursussen voor de leden van de personeelsvereniging van sociale werkers. Al ettelijke jaren verzorgde zij trainingen voor hen en hier bracht zij nu ook de oordeelsvorming binnen.

In oktober 1983 had Helen Zwemmer een practicum georganiseerd voor mensen uit de sociale sector, de meesten van hen hadden de oordeelsvorming al eerder ontmoet. Er waren elf deelnemers aan de cursus in Laax, de begeleiding was in handen van Helen Zwemmer en Lex Bos. Uit de verslagen van de cursisten blijkt allereerst hoe persoonlijk zij geraakt waren door het practicum, het was voor hen een wezenlijke ervaring.

Het concept van de oordeelsvorming werd door hen onder meer omschreven als een hanteerbaar gemaakte levensfilosofie of een hulp om je te oriënteren. De wezenlijke principes van het menselijk leven werden erin weerspiegeld. Voor Doris Zeller, die ook aan het practicum deel nam, vertegenwoordigde de oordeelsvorming een scholings- en oefenweg.

En wat betekende het voor hen in de praktijk? Zij hadden allemaal ervaren, dat hun bewustzijn erdoor gegroeid was, zodat ze helderder naar zichzelf konden zijn en meer ruimte ervoeren naar anderen. Kortom de oordeelsvorming werkte bevrijdend, zoals iemand constateerde. Je was uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor je uitspraken besefte een ander. Maar er was nog een flinke afstand tussen het bijna té mooie model en de werkelijkheid van alledag.

Na het practicum vormde zich een werkgroep, die zich één keer per twee maanden bezighield met studie en eigen ervaringen. Helen Zwemmer begeleidde de groep.

En ten derde verzorgde zij samen met Kollwijn al jaren groepstrainingen in een Duitse vormingsinstelling, uitgaand van de 'Evangelische Kirche'. Zij werkten daar op basis van de groepsdynamica, maar vanaf 1979 gingen zij de trainingen omvormen in de richting van de oordeelsvorming. De deelnemers waren positief over de onverwachte aanpak van de training; bezwaren kwamen van andere zijde.

Rond 1980 kwam de antroposofie in Duitsland steeds sterker onder vuur te liggen van protestants-christelijke zijde. Helen Zwemmer en Niko Kollwijn hadden nooit een geheim gemaakt van de inspiratiebron van hun werk. De kritische opstelling van kerkelijke zijde ging doorwerken, waardoor de relatie met de leiding van het vormingsinstituut aanmerkelijk verkoelde. In 1983 werden zij uiteindelijk niet meer gevraagd.

Toch liep deze lijn niet helemaal dood, omdat een Duitse trainer die door een cursus met hen in 1981 de oordeelsvorming leerde kennen, nu zelf als trainer groepsdynamica de oordeelsvorming een plek in zijn werk ging geven, óók in trainingen bij de instelling die Helen Zwemmer en Kollwijn niet meer vroeg. Het was Werner Göpfert uit Saarbrücken, die ook het oordeelsvormingspracticum in Laax deed. Uiteindelijk heeft hij de oordeelsvorming echter niet doorgezet.

Inmiddels was één van de ex-studenten van de Schule für Soziale Arbeit, René Büchler, psychologe en beroepskeuzeadviseur, aan het Institut für Angewandte Psychologie in Zürich (IAP) begonnen met een nieuwe afdeling voor 'agogische Urteilsbildung' gericht op supervisors, die daar opgeleid gingen worden. Er was overigens geen contact met Helen Zwemmer of Doris Zeller, ook niet voor de start van de nieuwe afdeling. En dan te bedenken dat het IAP in 1981 Doris Zeller al had gevraagd om mee te werken aan de pas opgezette cursus voor supervisors.

Maar Büchler werd na anderhalf jaar ernstig ziek en moest ophouden met haar werk. Toen in 1987 duidelijk was dat zij niet terug zou keren, kreeg Helen Zwemmer, die zelf net met pensioen zou gaan, de vraag of zij het werk voor deze nieuwe afdeling zou willen overnemen. Om te voorkomen dat de oordeelsvorming ook hier zou stoppen, besloot zij tenslotte om op het verzoek in te gaan. Zij werd 'Lehrersupervisor' aan het IAP en werkte hier opnieuw met supervisors in opleiding. Zij schreef me, dat de studenten tijdens een practicum zeer enthousiast werden als ze eenmaal bij de vierveldenoefeningen waren aangeland en dat zij hun ervaringen spontaan begonnen te vergelijken met de meer analytische en statische modellen, die zij ook leerden.

In die tijd begonnen er ook vragen te komen van mensen, die al jaren eerder kennis hadden gemaakt met de oordeelsvorming, en nu geïnteresseerd waren in een vervolg. Het ging om leerkrachten, therapeuten en mensen uit het sociale werk, die ervaringen wilden bespreken. Uit Oostenrijk, waar Helen Zwemmer en Doris Zeller in 1983 al een practicum deden met supervisors, kwam een vraag uit Linz van een groep leden van de Antroposofische Vereniging om met hen te werken aan oordeelsvorming.

Gevraagd naar haar oordeel over de waarde van het oordeelsvormingsmodel, zei Helen Zwemmer me, dat zij het model altijd als oersterk is blijven ervaren; in de omgang ermee heeft ze ook nooit ingrijpende wijzigingen aangebracht, al merkte zij in de loop der jaren met minder oefeningen toe te kunnen dan er oorspronkelijk in de practicumopbouw zaten. Juist de oefeningen, die frustratie oproepen, zijn van kardinaal belang, vindt zij. Ze begint er meestal mee na een korte inleiding gehouden te hebben over de lemniscaat. Bij cursussen en practica zijn volgens haar de kunstzinnige activiteiten essentieel teneinde de oordeelsvorming ook in het voelen en de wil te laten komen. Zij noemt hierbij speciaal de eurtmie en het boetseren als kunstzinnige wegen om de weerstanden te ervaren, die bij het doorlopen van de lemniscaat optreden.

Hebben het concept en de toepassing van de oordeelsvorming zich voor haar duidelijk bewezen in de afgelopen jaren, zij is deze gaan combineren met het model, dat Fritz Glasl vond voor het beschrijven en hanteren van conflicten³⁶. Dit model ontstond in de tijd dat hij medewerker was van het NPI, waar Lex Bos toen ook werkte. Hoe ging zij daarbij te werk? Helen Zwemmer zei mij, dat als er niet al op voorhand conflicten liggen in een groep of een organisatie de oordeelsvorming hét middel is om al doende te ervaren hoe de zaken liggen. Zij had gemerkt, dat als de deelnemers leren te oordelen, zij ook hun conflicten ontdekken en dan is er het conflictmodel van Glasl om die conflicten te beschrijven en te leren hanteren.

Om de situatie te beoordelen op de verschillende niveaus kan dan de oordeelsvorming weer zijn goede diensten bewijzen.

Door haar ervaring met de 'sensitivity-training' kon zij ook aangeven hoe oordeelsvorming en de sensitivity-training zich verhielden tot elkaar. Zij had gemerkt, hoeveel vrijer de mensen door de oordeelsvormingsmethode ten opzichte van elkaar kwamen te staan; ze zitten niet langer vast aan het emotionele gevoelswerk, terwijl ze wel sterker met zichzelf worden geconfronteerd. De groepsdynamica werkt natuurlijk wel en het is goed, volgens haar, als je er als trainer ervaring mee hebt. Maar die wetmatigheden hoeft je niet meer te gebruiken als je de oordeelsvormingsmethode volgt. Overigens was zij al in 1982 van mening dat een combinatie van oordeelsvorming en groepsdynamiek mogelijk was.

Verder hoorde ik van haar, dat de 'Forschungsberichte' (zie hfdst. IX pag. 50 e.v.) van Lex Bos en ook een studieconferentie als die te Pany (1984) van grote betekenis waren (zie hiervoor verder hfdst. IX, pag. 52 e.v.). Hier was de mogelijkheid om te reflecteren op de eigen ervaringen met de oordeelsvorming en te zien hoe het mensbeeld van de antroposofie er in leefde. Wat zij hiervan leerde, probeerde zij te vertalen naar de mensen, die ervoor open stonden: dat kon zijn bij practica, die zij gaf of in werkgroepen, die verder gingen met de oordeelsvorming.

Zij betreurt het nog steeds, dat er geen studiegroepen gevormd konden worden om de ideeën uit de 'Forschungsberichte' verder te onderzoeken en eigen ervaringen tegen deze achtergrond te verdiepen.

De ontwikkelingen in Zwitserland (en in Oostenrijk) overziend kom ik tot de slotsom, dat er vooral rond Basel en Zürich een groep mensen is, die intensief heeft kennis gemaakt met de oordeelsvorming. Onder hen waren meer vrouwen dan mannen en zij waren m.n. afkomstig uit therapeutische en sociale beroepen en uit het onderwijs.

In Zürich en Basel zijn tot op heden twee kleine groepen, die regelmatig bijeenkomen; zij stelden zich ten doel het model in de mensen te integreren en het steeds weer te onderzoeken. Het doel van dit onderzoek is om een duidelijke methode voor de didactiek uit te werken. De ziel van deze activiteiten was en is Helen Zwemmer.

Karakteristiek voor de ontwikkelingen in Zwitserland is de jarenlange investering in mensen, die grotendeels uit het gezicht verdwijnen. Maar als mensen innerlijk met de oordeelsvorming bezig bleven, ongemerkt, dan komen

³⁶ Glasl was van 1967 tot 1985 verbonden aan het NPI en ontwikkelde in die tijd o.m. zijn theorieën van conflicthantering; deze staan o.a. beschreven in Fr. Glasl, *Konfliktmanagement - ein handbuch für Führungskräfte und Berater*, 3^e druk 1992 (1^e druk 1980).

ze na jaren onverwachts weer terug om zich aan te sluiten bij een groep of om een practicum te doen. Het beeld van een plant met een lange penwortel dient zich aan; ongezien voortkruipend groeit de wortelstok verder, horizontaal langs de harde rotsgrond. Plotseling komt er een nieuwe loot boven de grond, onverwacht en op flinke afstand van de oorspronkelijke plant.

Scandinavië

In Zweden en Denemarken waren zusterinstellingen van het NPI gevestigd; onder het organisatorische dak van het Engelse Social Ecology Associates (SEA) werden hier in de tweede helft van de jaren zeventig instituten opgericht, die via een internationaal netwerk verbonden bleven met het NPI. Op internationale bijeenkomsten en seminars kwamen de medewerkers van de verschillende instituten elkaar weer tegen en hier was Lex Bos als seniormedewerker van het NPI geen onbekende. Zo kende men hem ook in Scandinavië.

Bent Engelbrecht, organisatieadviseur bij Ankerhus-consultants in Aarhus, werkte sinds 1979 met de concepten van het NPI. Hij was al tien jaar vertrouwd met de antroposofie. Hans Brodal zette het SEA in Zweden op; hij nodigde Bos uit voor een kort seminar over oordeelsvorming, het eerste contact met Scandinavië zoals gezegd. In 1983 organiseerde het bureau van Brodal een bijeenkomst voor organisatiemensen in Göteborg, waar toen het eerste practicum gehouden werd. Ook Engelbrecht leerde hier de oordeelsvorming kennen.

Brodal schreef mij, dat hij aanvankelijk in de oordeelsvorming een goed instrument zag voor het trainen en adviseren van bedrijven en instellingen. Pas geleidelijk ging hij ontdekken, dat het veel meer was.

Engelbrecht liet mij weten, dat hij direct getroffen werd door het concept van de lemniscaat en dat hij de methode uit het practicum als een praktisch antwoord zag voor allerlei situaties in zijn werk. Al na twee maanden trachtte hij de methode toe te passen. Zodra hij echter een uittreksel uit het proefschrift van Bos gelezen had, zag hij in dat het hier ging om een praktische toepassing van de antroposofie. Hij had het mensbeeld achter het concept herkend.

Engelbrecht ging het als een integrerend deel van zijn werk zien de methode en het concept van de oordeelsvorming bekendheid te geven, te beginnen binnen zijn eigen bureau in Denemarken. Hij en Brodal in Zweden pasten de oordeelsvorming toe in trainingen met managers, in het advieswerk, bij het begeleiden van groepen, bij conflicthantering en bij beleidsontwikkeling. Specifieke practica oordeelsvorming gaven zij niet zozeer. In hun werk combineerden zij de oordeelsvorming ook wel met concepten die hen vertrouwd waren door het NPI, bijv. het klaverbladmodel van de organisatie, ontwikkeld door Lievegoed. De mensen met wie ik werk zijn meestal enthousiast over het model, aldus Brodal. Ook cliënten gingen de methode zelf toepassen en ontdekten die dan soms in zichzelf, een echte 'aha'-ervaring. Bij het werken met de methode stuit je met het C-veld wel eens op problemen, was de ervaring. En de dynamiek ervan blijkt ook wel eens erg frustrerend voor mensen, die vertrouwd waren met gebruik van lineaire modellen. Bij het hanteren van de oordeelsvorming is het kunstzinnige aspect wezenlijk, vonden Engelbrecht en Brodal beiden; als het even kon namen zij kunstzinnige oefeningen op in de trainingen, die zij gaven. Brodal acht hierbij de eurtmie de belangrijkste ondersteunende activiteit, terwijl Engelbrecht aangeeft vaker met schilderen te werken.

Als er een practicum of een seminar over oordeelsvorming in Scandinavië werd georganiseerd, dan deden zij mee. Ze geven aan, dat zij hierdoor vergroeid zijn met de oordeelsvorming en deze ook steeds vrijer kunnen hanteren al naar gelang de situatie het vereist. Het is voor hen een zeer belangrijk zo niet hét belangrijkste concept voor hun advieswerk.

Engelbrecht gaf aan, dat inmiddels alle mensen van zijn bureau het kennen en er mee werken. Er zijn verspreid over heel Scandinavië werkgroepen, die op studiedagen hun ervaringen uitwisselen, zodat het concept en de methode bij een groot aantal mensen is gaan leven. Dit aantal groeit nog steeds.

De verbreiding van de oordeelsvorming wordt ook bevorderd doordat de lemniscaat als concept is opgenomen in verschillende handboeken voor management en organisatieadviseurs die parttime leeropdrachten vervullen aan universiteiten, waar ze het model in hun colleges behandelen.

In de toekomst zou het ook een instrument kunnen worden voor supervisie en begeleiding van groepen; daarnaast is er de vraag of beleidsvorming en organisatieontwikkeling met de oordeelsvorming ondersteund kunnen worden. Tenslotte ziet Engelbrecht de toepassing van de oordeelsvorming in het biografische werk als een wezenlijke opgave.

Brodal gaf wat betreft de toekomst aan, dat het belangrijk is om ook de antroposofische achtergrond van de oordeelsvorming te blijven verzorgen, zodat het geen oppervlakkig techniekje wordt. De 'Forschungsberichte' leverden voor hen beiden een fundamentele bijdrage aan de verdieping van de achtergronden en waren voor hen van belang voor het gesprek met collega's over de antroposofische achtergronden.

De kennismaking met de oordeelsvorming zien Engelbrecht en Brodal beide als een essentieel moment in hun biografie. Hierdoor werd het hen mogelijk antroposofie en sociale ontwikkeling -als doel van hun werk in de organisatieontwikkeling- op een fundamenteeler niveau met elkaar te verbinden.

Noorwegen

Noorwegen raakte pas in 1986 bij deze ontwikkeling betrokken door een contact van Svein Berglund met Lex Bos, toen de laatste het oordeelsvormingsconcept presenteerde op een bijeenkomst van de sociale sectie.³⁷ Concluderend mag je wel zeggen, dat de oordeelsvorming in de afgelopen vijftien jaar sterk verspreid is in Scandinavië en dat deze verspreiding vooral betrekking heeft op ondernemingen en instellingen. De verbreiding verloopt er heel vanzelfsprekend. In Noorwegen zijn het vooral de Vrije Scholen, die werken met de Dynamische Oordeelsvorming.

Engeland en Amerika

De oordeelsvorming heeft zich vanuit Nederland ook naar het westen verspreid. Lex Bos, die al langer contacten onderhield met personen en instellingen in Brazilië, verzorgde een training voor de directie van de firma Schoenmaker en hun partners in Holambra in de staat Sao Paulo. Sindsdien wordt de oordeelsvorming af en toe beoefend in dit land, met name in het verband van instellingen uit de antroposofische werkgebieden. Omdat Bos zeer regelmatig in Brazilië komt kan hij deze stroom zelf verzorgen.

In 1986 was er een trainingsweek oordeelsvorming in het Centre for Social Development in Engeland; deze week werd begeleid door Bos. Drie jaar later kwam er een training tot stand met de staf van het Heilpedagogisch Instituut in Edinburgh. Margreet Smit, die het practicum zelf in 1986 gedaan had, en Lex Bos begeleidten deze oefenweek van de heilpedagogen. Het bleef bij één keer.

Eind 1988 kwam Maarten Klatte in contact met de directeur van een groot 'software'-bedrijf met vestigingen in Engeland en de Verenigde Staten. Klatte vertelde hem over zijn werk en over de oordeelsvorming. Een half jaar later werd hij uitgenodigd om de oordeelsvorming in praktijk te brengen met de managers van het bedrijf in Boston. Klatte gaf eerst een korte introductie van het model en toen gingen ze aan de slag. Hij had de indruk dat de achtergrondinformatie niet echt werd opgepikt, het ging de managers om de toepassing. Na vijf trainingen, met zes tot acht weken tussenruimte gegeven, bleken de interne spanningen in de staf zich op te lossen, zodat er effectiever gewerkt kon worden. Toen men hierover hoorde in het Engelse bedrijf, kreeg Klatte een uitnodiging om daar ook aan de gang te gaan. Deze lijn loopt nog steeds.

Duitsland

Rond 1980 introduceerden Niko Kollwijn en Helen Zwemmer de oordeelsvorming in het vormingscentrum in Radenvorwald, waar zij al langer cursussen verzorgden. Hun werk hier stopte echter in 1983 (zie ook pag. 62) Van uit Duitsland kwamen ook enkele deelnemers op een practicum in het Zwitserse Laax af. Uit hun verslagen valt op te maken, dat zij zeer positief waren over model en methode. Maar deze kennismaking kreeg in Duitsland geen zichtbaar vervolg. Pas in 1990 zou de oordeelsvorming weer opduiken in antroposofische instellingen in Duitsland.

³⁷ Onderdeel van de Vrije Hogeschool voor Geesteswetenschap in Dornach.

Elders

Via medewerkers van SEA-Zweden werden er ook trainingen oordeelsvorming gegeven in Australië en in het GOS. Lex Bos was vanaf 1992 ook nog in Armenië actief met de oordeelsvorming.

Al is dit overzicht wellicht niet volledig, toch geeft dit hoofdstuk een indruk van de verspreiding van de oordeelsvorming over de wereld. Deze verspreiding kwam op gang door de persoonlijke contacten van Lex Bos en Niko Kolléwijn en hierdoor kreeg de oordeelsvorming in het buitenland zwaartepunten in Zwitserland en Scandinavië. Vanuit deze landen werd de oordeelsvorming weer verder gedragen.

XII: ZAAIEN EN OOGSTEN IN EIGEN BEHEER

De oprichting van Stichting DIALOOG

Het was Van den Broek langzamerhand duidelijk geworden uit opmerkingen van Bos, dat de oordeelsvorming niet was ingeburgerd bij het NPI. In 1987 zocht Van den Broek contact met het NPI en vroeg hen of er medewerkers waren, die als externe trainers mee zouden willen werken aan een groot project bij de PTT op basis van de oordeelsvorming. Hij richtte zijn verzoek ook tot het NPI om Bos en de oordeelsvorming hiermee te steunen. Maar er kwam geen echte respons. Slechts twee medewerkers, Klatte en Uljee, reageerden positief en stapten in het project. Eerstgenoemde was overigens na een jaar al weer vertrokken bij het NPI en Uljee ging het jaar daarop in Brazilië aan de slag als organisatieadviseur. Het lukte hem ook niet om de oordeelsvorming in het NPI te verankeren (zie ook hfdst. VI pag. 33 en VII pag. 42).

Vanaf 1987 kreeg Van den Broek nu en dan vragen om een opleiding voor trainer oordeelsvorming. De mensen, die hem hiervoor benaderden, hadden zelf ooit een practicum gedaan, zij hadden een cursus bij de PTT van hem meegemaakt of hadden van de oordeelsvorming gehoord via het biografiepracticum. Dit sprak Van den Broek wel aan, maar hij vroeg zich wel af of zoiets alleen aan zijn persoon opgehangen moest worden; was dat niet te veel particulier hobbyisme?

In 1988 ging hij steeds vaker samenwerken met Klatte, die na zijn vertrek bij het NPI zelfstandig als trainer was gaan werken. Van den Broek besprak zijn vragen rond de oordeelsvorming met hem en vroeg zich af of er niet een 'huis', een aanspreekpunt voor de oordeelsvorming moest komen. Klatte herinnert zich nog dat de gedachte hem beslist aansprak. Op die manier zou de oordeelsvorming ook niet zo sterk aan één of twee personen gekoppeld worden.

Begin 1989 kwam Van den Broek Bos tegen op een NPI-contactdag, overigens de laatste in zijn soort. In de wandelgangen raakten zij in gesprek en toen vertelde Van den Broek dat hij eigenlijk een plek zocht voor de oordeelsvorming. Bos zou binnenkort met pensioen gaan, bij het NPI was de oordeelsvorming niet geland en ook over PTT-Post had hij zijn grote twijfels gezien de tegenwerking, die hij steeds sterker ondervond (zie hfdst. VII pag. 43, 44). Van den Broek maakte aan Bos duidelijk, dat hij er iets mee wilde doen, met deze situatie. Maar dan liefst met medewerking van de geestelijke vader. Bos reageerde ingetogen enthousiast, herinnert Van den Broek zich, op het idee om een stichting in het leven te roepen. Het was duidelijk dat het plan hem zeer aansprak. Vervolgens werkten Van den Broek en Klatte het idee verder uit en spraken het door met Bos. In september 1990 werd besloten om naar de notaris te stappen met z'n drieën en op 18 september 1990 was de Stichting DIALOOG een feit.

In het eerste ontwerp voor de statuten van de nieuwe stichting stond onder meer:

Artikel 2

1. De stichting heeft ten doel: het bevorderen van Dynamische Oordeelsvorming, zowel in het culturele leven, in het politieke leven, als in organisaties van het economische leven, één en ander zoals beschreven en ontwikkeld in het proefschrift van Dr. A.H. Bos "Oordeelsvorming in Groepen", Wageningen 1974.
2. De stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
 - A. Ontwikkelen:
 - A.1. Het levend houden en verder ontwikkelen van de geesteswetenschappelijke achtergronden van het model.

-
- A.2. Het ontwikkelen van methoden om met het model te leren werken.
 - A.3. Het doen van onderzoek.

B. Verenigen

- B.1. Het wekken en instandhouden van belangstelling voor Dynamische Oordeelsvorming door middel van lezingen en publicaties.
- B.2. Het vormen van netwerken van mensen.

C. Uitvoeren

- C.1. Het aanbieden van bijeenkomsten, waarin de hantering van het model geoefend kan worden.
- C.2. het aanbieden van bijeenkomsten gericht op de overdracht van de methode.
- C.3. Het aanbieden van begeleiding in het toepassen van het model op de werkplek.

Overeenkomstig de doelstellingen van de nieuwe stichting werd er in de jaren na de oprichting een netwerk gevormd van circa vijftig mensen, die de oordeelsvorming regelmatig gebruiken in het kader van hun werk of als particulier.

XIII: OORDEELSVORMING EN GEESTESWETENSCHAPPELIJKE ACHTERGROND

De geesteswetenschap van de antroposofie was een belangrijke inspiratiebron voor het onderzoek van Lex Bos naar de aard van de oordeelsvorming. In het biografische deel van het proefschrift geeft hij aan, dat de werkzaamheid van de geesteswetenschap door hem werd ervaren in zijn eigen leven en werk.³⁸ Expliciet noemt hij de betekenis van het mensbeeld van de antroposofie voor zijn werk³⁹ en even verderop ook het belang van het boek 'Philosophie der Freiheit' van Rudolf Steiner.⁴⁰ Bij de opbouw van het model in het eerste deel beriep hij zich meermalen op de goetheanistische fenomenologie zoals die door Steiner in zijn vroegste werken behandeld werd.⁴¹ Ook in de literatuurlijst van het proefschrift is het werk van Steiner ruim vertegenwoordigd. Hoe kan de betekenis van de antroposofie voor de oordeelsvorming begrepen worden?

1.

Voor wat betreft de Filosofie der Vrijheid geeft Bos zelf aan, dat de opbouw van dit werk in twee delen direct te maken heeft met het polaire model van de oordeelsvorming. Het eerste deel, gewijd aan de wetenschap van de vrijheid is verbonden met de kenweg, terwijl het tweede deel over de werkelijkheid van de vrijheid, ervaren in het handelen, correspondeert met de keuzeweg. Uitgangspunt is de mens als het wezen, dat leeft met vragen.

In 'Mijn Lebensgang' gaf Steiner kort de hoofdlijn van zijn Filosofie der Vrijheid aan:⁴² 'wanneer de mens zich een vraag stelt, kan hij proberen via de zintuiglijke waarneembare verschijnselen onder te duiken in de geestelijke essentie van de wereld om hem heen. Door te denken verdiept hij zich vervolgens in zijn innerlijke wereld en kan zich daar bewust worden van het wezenlijke van wat hij heeft waargenomen. Pendelend tussen buiten- en binnenwereld kan de mens zo tot inzicht komen', gaf Steiner aan. 'Hij kan de gedachte gewaar worden in de zintuiglijke werkelijkheid door één te worden met het verschijnsel in kwestie, waarvan de essentie dan oplicht in de ziel'.

In het tweede deel van zijn boek stelde Steiner zich ten doel om te laten zien, dat een mens door een vergroting van het bewustzijn in staat is om de morele wereld als geestelijke werkelijkheid te benaderen en die vervolgens te verbinden met zijn handelingen. De geestelijke wereld ligt én in ons én buiten ons. De mens vindt daar motieven en ideeën; hij kan hier de beweegredenen voor zijn handelen ontdekken. Met de kracht van de morele fantasie kan hij zijn daden bewust met de ontdekte motieven verbinden. Door zich via het eigen bewustzijn in denken én handelen in verbinding te stellen met de geestelijke wereld kan een mens op tweeërlei wijze zijn innerlijke vrijheid

³⁸ A.H. Bos, Oordeelsvorming in Groepen, p.195;

³⁹ Ibidem

⁴⁰ Idem, p.208

⁴¹ Idem, p.218

⁴² R. Steiner, Mein Lebensgang, Stuttgart 1948, p. 217-219.

beleven en realiseren. Kortom, Steiner laat dus in zijn boek zien dat ieder wezenlijk inzicht wortelt in de geestelijke wereld, waar het verbonden is met morele impulsen. Alle vragen worden hierdoor uiteindelijk morele vragen, die de mens onderzoekend en handelend tracht te beantwoorden. In de oordeelsvorming worden de weg van het onderzoek (kenweg) en de weg van het handelen (keuzeweg) verbonden en bij het gaan van deze weg gaat het er om het ware en het goede te benaderen.

In Steiner's korte aanduiding van de inhoud van zijn filosofische basiswerk, dat de geestelijke achtergrond blijkt te zijn voor de vragen van de onderzoekende en handelende mens, zijn de vier velden van het oordeelsvormingsmodel, verbonden met de ken- en keuze weg al te vermoeden. Immers, in het eerste deel maakt Steiner een onderscheid tussen waarnemen van de verschijnselen en gedachten gevormd over die verschijnselen, terwijl hij in het tweede deel spreekt van een morele wereld en van handelingen verbonden met morele impulsen. De velden van resp. feiten, gedachten, doelen en middelen schemeren hier door.

Het belang van de Filosofie der Vrijheid voor de oordeelsvorming werd onderschreven door verschillende mensen met wie ik sprak over de achtergronden van de oordeelsvorming. Ik doel hier met name op Kollwijn, Saltet en Verhagen, die in het kader van de zgn. 'Pettencub' (zie hfdst. IX pag. 49) intensief studeerden op dit boek.

Met zijn 'Philosophie der Freiheit' had Steiner de grondslag voor de antroposofie gelegd; de kern van zijn latere werk ligt in dit filosofische werk besloten. Dit geldt ook voor het mensbeeld, dat hij later in boeken en voordrachten expliciteerde.

2.

Hoe is het mensbeeld van de antroposofie verbonden met de oordeelsvorming?

Het mensbeeld van de antroposofie is zeer complex; wat betreft de oordeelsvorming gaat het in de eerste plaats om het driedelige mensbeeld. De driedigheid toont zich op het fysieke plan in de drie orgaanstelsels, nl. het zenuw-zintuigstelsel, het ritmische stelsel en het stofwisselings-ledematenstelsel. Zij zijn de uitdrukking van een niet-stoffelijke driedigheid en vallen bijv. op zielegebied te relateren aan de krachten van respectievelijk denken, voelen en willen.

En hoe ligt nu de relatie met het oordeelsvormingsmodel?

Dan dienen we ons eerst te realiseren, dat de drie orgaanstelsels een polariteit in zich dragen; van het zenuw-zintuigstelsel zijn de zenuwen werkzaam in het menselijk lichaam en verwerken de waarnemingen die via de poorten van de zintuigen uit de buitenwereld komen. Ook bij de andere stelsels valt deze binnen-buiten polariteit aan te geven.

De zintuigen van het bovenste orgaanstelsel -het hoofd is het centrum van zenuwen en zintuigen- hebben te maken met het waarnemen; de waarnemingen vinden we terug in het feitenveld van het model. De pool van de zenuwen kan verbonden worden met het denken en de gedachten worden beschreven in het C-veld. Door het doen van waarnemingen en het vormen van gedachten wordt de kenweg gegaan.

Op analoge wijze valt het onderste systeem van stofwisseling en ledematen in verband te brengen met de wilsactiviteiten en het handelen. Willend richt een mens zich op bepaalde doelen (D-veld) en om te kunnen handelen dient hij af te wegen welke middelen (E-veld) hem ter beschikking staan. In de afwisseling van doelen en middelen ontstaat de keuzeweg.

In het midden bevindt zich het ritmische stelsel van ademhaling en bloedsomloop. De ademhaling verbindt de binnen- en buitenwereld, terwijl via de bloedvaten het bovenste en het onderste stelsel op elkaar worden afgestemd. Beide processen komen steeds weer terug in het centrum, waar zich het hart als waarnemingsorgaan bevindt. Het fysieke midden correspondeert met de werking van het voelen als zielekracht. In het midden van het model worden de ken- en keuzeweg op elkaar afgestemd. Door het beschrijven van de lemniscatische beweging loopt het oordeelsvormingsproces steeds weer via de A-figuur in het midden. Dit is degene, die de vraag heeft gesteld vanuit een gevoel van verbazing of onbehagen. Als het oordeelsvormingsproces goed verzorgd wordt,

komt er tenslotte een oordeel uit dat 'klopt' wat betreft de A-figuur. Het gevormde oordeel 'voelt' goed, het past beter bij de situatie dan de antwoorden die er eerst waren op de gestelde vraag.⁴³

3.

In de zgn. 'Forschungsberichte' (zie ook hfdst. IX), die Bos vanaf 1982 schreef, werkt hij de relatie tussen antroposofie en oordeelsvorming, die in zijn proefschrift ten dele impliciet was gebleven, verder uit. Het mensbeeld is vaak uitgangspunt van zijn beschouwingen aangaande de oordeelsvorming. Alleen al uit de titels van de onderzoeksberichten valt op te maken, dat het driedelige mensbeeld en de polariteit, die het in zich draagt, op uiteenlopende wijzen meespeelt in de beschouwingen van Bos. Enkele voorbeelden kunnen dit verduidelijken:

- Die drei inneren Polaritäten im Urteilsbildungsmodell.
- Die Bildung eines sozialen Urteils im Geistesleben, im Rechtsleben und im Wirtschaftsleben.
- Urteilsbildung und soziale Dreigliederung.
- Die erlebende und die urteilende Seele. Begehren und Vorstellen.
- Gibt es neben dem Erkenntnisweg und dem Wahlweg einen dritten Weg?

Door deze titels wordt ook zichtbaar, dat de driedigheid doorgetrokken werd naar maatschappelijk gebied. De oordeelsvorming wordt verruimd en verdiept door het leggen van deze verbanden. Andersom duikt de oordeelsvorming overal in het werk van Steiner op als een centrale opgave voor de mens, die streeft naar vrijheid van geest.

De oordeelsvorming is direct verbonden met de antroposofie en in het bijzonder met het antroposofische mensbeeld. De vijf mensen, die centraal staan in de ontwikkeling van de oordeelsvorming, hebben een levende relatie met de antroposofie. Hiermee is direct de sterke, maar ook de zwakke kant van de oordeelsvorming aangeduid.

De sterke kant wordt zichtbaar o.a. in de 'Forschungsberichte' die mensen onmiskenbaar geïnspireerd hebben. Wat betreft de zwakke kant zit de oordeelsvorming vast aan het probleem, dat aan de antroposofie als beweging in zijn geheel kleeft. Dit werd mij duidelijk door de sceptische geluiden over de oordeelsvorming, die met name van de kant van organisatieadviseurs afkomstig waren.

Degenen die de oordeelsvorming hanteren en zich daarbij geïnspireerd weten door de antroposofie, dienen de antroposofie te vergeten zodra zij aan het werk zijn. Antroposofie is alleen inspiratiebron voor degene, die haar herkend heeft, alleen naar binnen toe. Zodra iemand te bevlogen aan het werk slaat, worden mensen kopschuw. Ze vermoeden een verborgen agenda en nu blijkt de verbinding met de antroposofie juist een zwakte voor degene die de oordeelsvorming hanteerde, maar de antroposofie niet wist terug te houden.

Dit roept zelfs tegenkrachten op in de vorm van mensen, die al op grote afstand ruiken dat er antroposofie in het geding is en die zich keren tegen degene, die iets doet wat met antroposofie wordt geassocieerd, ook al zijn daar geen aanwijsbare redenen voor.

In de voorgaande hoofdstukken heb ik laten zien, dat zij, die zich werkelijk verbonden met de oordeelsvorming karmisch mensen tegen kwamen, die hen juist waar het de realisatie van de oordeelsvorming betreft dwars zaten; dit dwong hen er toe om afstand te nemen dan wel te zoeken naar nieuwe wegen voor de toepassing van de Oordeelsvormingsimpuls. De oordeelsvorming vraagt van degenen, die haar hanteren, dat zij geheel in de huid van de ander(en) kruipen en vanuit interesse voor het menszijn van die ander(en), of het nu een lokettiste, een arbeider of een manager is, op weg gaan met die persoon. De oordeelsvorming als methode vraagt dus om een voortdurende metamorfose. Als zij deze vertaalslag niet weet te maken dan verliest zij haar entree bij mensen, die haar direct herkennen als zij in huis-, tuin- en keukentermen gepresenteerd wordt. Hier deelt de oordeelsvorming het lot van de antroposofie, die alleen cultuurfactor kan worden als zij midden in de wereld staat. Zij, die de oordeelsvorming hanteren in hun verbondenheid met de antroposofie, bewegen zich op het scherp van de snede. Het draait om de ontmoeting met de ander in zijn of haar situatie. Dit kan alleen als de antroposofie, waar men vol van is, volstrekt wordt teruggehouden. Het vraagt om vol en ledig zijn, dan alleen kan antroposofie oplichten

⁴³ In de verslagen van cursisten kwam ik vaak de constatering tegen, dat juist die zielekracht van het midden, het gevoel beter geschoold was. Hierdoor waren zij in staat om beter aan te voelen wat er in een ander leefde en om eigen drijfveren beter te herkennen (zie hfdst. IVa., p.28/9 en hfdst V, p. 37 en 40).

door de woorden van de gesprekspartner. Hier is sprake van een meditatieve houding in het sociale, een houding die, zo lijkt het mij, vraagt om een actieve innerlijke scholing. Ieder zal zo'n weg op zijn eigen wijze gaan. Wel is het intrigerend, dat de doorgezette oordeelsvorming ook een weg van scholing lijkt te zijn.

4.

Valt de plaats van de oordeelsvorming binnen het veld van de antroposofie nader te bepalen?

Rudolf Steiner geeft aan, dat het streven naar samenvloeiing van wetenschap, kunst en religie in de lijn van de antroposofie ligt. Sluit de oordeelsvorming aan bij dit streven?

In het proefschrift van Bos worden model en methode van de oordeelsvorming met name voorgesteld als een bijdrage aan sociale wetenschap. Kan de oordeelsvorming ook gezien worden als een vorm van kunst⁴⁴ of, anders gezegd, kan zij gerekend worden tot de kunst van het sociale?

Goethe omschreef kunst ooit als het in de daad omzetten van datgene wat de wetenschap als abstractie aan de werkelijkheid onttrekt. Wanneer je datgene wat Goethe omschrijft als abstraheren van de werkelijkheid, op één lijn zet met de kenweg, waarop waarnemingen en gedachten gecombineerd worden, dan zou de kunst als het in de daad omzetten van de wetenschap te vergelijken zijn met de keuzeweg. De oordeelsvorming verschijnt dan als concrete, scheppende activiteit, die zich tussen mensen afspeelt als een levend kunstwerk in het sociale.

En wat heeft de oordeelsvorming van doen met het religieuze?

Het oordeelsvormingsproces, dat zich voltrekt als pendelslag tussen ken- en keuzeweg, respectievelijk verbonden met wetenschap en kunst, werkt reinigend op de ziel, m.n. op het beleven en het oordelen. Hierdoor ontstaat er ruimte om de eigen idealen te naderen en vrijheid om de ander werkelijk te ontmoeten. Zo kan er tussen mensen een veld ontstaan waarin hogere wezens ervaren worden. Hier is sprake van een herverbinding met het wezenlijke, waarvoor de oordeelsvorming de voorwaarden schiep.

In Steiners werk wordt ontmoeting aangemerkt als de basis van het sociale, de ontmoeting is het sociale oerfenomeen. Als we in staat zijn om de ander op te vatten als een beeld, dat zich openbaart vanuit het geestelijke, dan wordt iedere ontmoeting een religieuze handeling, een sacrament, zei Steiner in een voordracht.⁴⁵ De oordeelsvorming is direct verbonden met de sociale impuls van de antroposofie, hier verschijnend als religieuze impuls.

Min conclusie is voorlopig, dat de oordeelsvorming binnen de antroposofie valt te rekenen tot het gebied van de zgn. 'erweiterte Sozialkunst'.⁴⁶

5.

En hoe valt de plaats van de oordeelsvorming in deze tijd aan te duiden?

We leven volop in het tijdperk van de bewustzijnsziel, waarin het emancipatieproces niet alleen van groepen maar ook van de individu zich op talloze verschillende manieren afspeelt. Overal om ons heen zien we de drang om zelf te beslissen; dit betekent dat mensen geacht worden om hun oordeelsvermogen autonoom te ontwikkelen. Zij moeten zelf leren spreken, omdat niets meer vanzelfsprekend is. Deze ontwikkeling doet een sterk appèl op het individu en tegelijk brengt het mensen tot het besef dat zij voor hun ontwikkeling afhankelijk zijn van de ander. Door de oordeelsvorming kunnen mensen zich bewust worden van hun eigen plaats in het gesprek dat ze met anderen voeren. Deze bewustwording komt tot stand via de ander(en); in dit opzicht ben je als mens afhankelijk. Wanneer je meer inzicht ontwikkelt in je eigen rol in het gesprek, wordt je vrijheid groter; je kunt nu voor een andere opstelling kiezen. De oordeelsvorming levert een specifieke bijdrage aan de opgaven waarvoor mensen zich in het tijdperk van de bewustzijnsziel gesteld zien.

⁴⁴ zie bijv. p.10 van *Allgemeine Menschenkunde*, waar opvoeding omschreven wordt als levend wordende wetenschap, kunst en religie.

⁴⁵ R. Steiner 'Was tut der Engel in unserem Astraliteit?' voordracht van 9 okt. 1919 in Zürich, p.16.

⁴⁶ Een vertaling kon ik niet bedenken voor deze term.

6.

Tot welke stroming binnen de antroposofie valt de oordeelsvorming te rekenen? Door vooropgezette meningen en vooroordelen te onderzoeken en in beweging te brengen wil de oordeelsvorming werken aan de zuivering van het oordeel. Zij draagt dan bij aan de hygiëne van het zieleleven. Dit was ook het centrale thema in het levenswerk van W. Zeijlmans van Emmichoven. Hij was niet alleen de eerste voorzitter van de Antroposofische Vereniging in Nederland, hij was ook psychiater. Via het gesprek met degenen, die zijn hulp zochten, wilde hij werken aan de sociale hygiëne. Zeijlmans was een opmerkelijke vertegenwoordiger van een Nederlandse geestelijke stroming, die geïnspireerd door de geesteswetenschap, wilde bijdragen aan de hygiëne van de ziel. Deze stroming richt zich op het zieleleven, op het midden van de mens bemiddelend tussen lichaam en geest. Het is een opgave die goed aansluit bij de rol die Midden Europa in de wereld toevallt en specifiek voor de Nederlandse volksziel lijkt. Immers, het Nederlandse volk had in de historie tot taak om te verbinden en door te voeren, om te vertalen en te integreren. De stroming hier wordt geïnspireerd door Rafaël, de christelijke benaming van Mercurius.

XIV: SAMENVATTING, CONCLUSIE EN VRAGEN VOOR DE TOEKOMST

In dit afrondende hoofdstuk wil ik de oordeelsvorming als impuls bij elkaar pakken en een aantal conclusies trekken. Hierbij zal ik de volgende punten onderscheiden:

- a. Door welke mensen heeft de oordeelsvorming zich kunnen ontwikkelen?
- b. Waar is de oordeelsvorming aangeslagen en waar niet?
- c. Welke ontwikkelingen laat de oordeelsvorming als methode zien?
- d. Toekomstvragen.

a. Door welke mensen heeft de oordeelsvorming zich kunnen ontwikkelen?

1967-1974: Het concept wordt geboren

Omgaan met oordelen was het levensthema van Lex Bos, die de lemniscaat als model van de oordeelsvorming vond na een lange en vaak eenzame onderzoeksweg van zeven jaar. Bos leeft intensief met de vraag naar de samenhang en de verbanden van de verschijnselen die hij waarneemt. Hij reflecteert sterk op zijn ervaringen op zoek naar inzicht en overzicht. Zijn behoefte om te reflecteren op zijn ervaringen als organisatieadviseur leidden tot het plan om een wetenschappelijk onderzoek te doen naar het overleg in vergaderingen. In het proefschrift beschreef hij zelf hoe zijn onderzoek verliep en hoe hij zijn weg vond naar het concept van de oordeelsvorming. Via het verzamelen en analyseren van onderzoeks- materiaal, door een breedvoerige literatuurstudie en via een studiegroep met collega's werd gezocht naar de passende methode van onderzoek. De ontmoeting met mensen bleek van doorslaggevende betekenis voor het vaststellen van het thema en voor de richting van het onderzoek; juist door gesprekken was er sprake van een proces van omvorming en verdichting. Halverwege de onderzoeksperiode hield Bos zich intensief bezig met de analyse van gespreksprotocollen van vergaderingen op zoek naar een besluitvormingsmodel. Hij werd hier letterlijk ziek van zodat hij genoodzaakt was het onderzoek voor enige tijd lot te laten. In die tijd ging hij op vakantie naar Ierland. In dit land waar de vlechtmotieven van de Keltische en vroeg christelijke ornamentiek overall verwijzen naar de stromende krachten van de etherwereld, zag hij de lemniscaat als uitdrukking van de dynamiek in het gesprek voor zijn geestesoog. Zo 'vond' hij het concept, dat paste bij de levende realiteit van het gesprek. Hierna groeide het inzicht, dat het niet zozeer ging om een descriptief model van de oordeelsvorming als wel om een concept, waarmee ook gehandeld kon worden. De lemniscaat bleek om te zetten in een methode waarmee geoefend kon worden. In 1974 werd het proefschrift aangeboden.

1974-1981: Pionieren met de oordeelsvorming

Met de publicatie van het onderzoek werden concept en methode van de oordeelsvorming naar buiten gebracht: de tweede fase brak aan. Er werd nauwelijks notitie genomen van het proefschrift. Het belang van het oordeelsvormingsconcept werd niet herkend, ook niet binnen het NPI.

In de loop van 1976 slaagde Bos er in om afstand te nemen van zijn werkstuk toen hij zich dit begon te realiseren. Wel bleef hij de hoop koesteren, dat zich een andere weg zou aandienen om het concept toe te passen. Doordat hij

het losliet, kregen anderen de ruimte om naar eigen inzicht met zijn vondst aan de slag te gaan. De eerste was Hans Asselbergs, die de ideeën van het NPI kende en ook vertrouwd was met de geestelijke achtergronden hiervan. Als personeelsfunctionaris van een groot bedrijf had hij er al eerder blijk van gegeven niet terug te schrikken voor een onorthodoxe aanpak van zijn werk. Hij introduceerde bijvoorbeeld de euritmie in een bedrijfskursus. In de methode van de oordeelsvorming zag hij een nieuwe manier om met zijn personeel te werken aan de verbetering van het overleg. Hij vroeg de euritmiste Annemarie Ehrlich om haar medewerking te verlenen aan een cursus oordeelsvorming. Zijn initiatief viel niet slecht bij de deelnemers, maar de oordeelsvorming kreeg geen nieuwe kansen door problemen binnen het bedrijf. Annemarie Ehrlich bleef wel jarenlang haar medewerking verlenen aan cursussen oordeelsvorming gegeven in een ander verband. Zij hechtte eraan de euritmie in dienst te stellen van mensen die in bedrijven en instellingen probeerden de onderlinge samenwerking te verzorgen.

De korte bemoeienis met de oordeelsvorming van Asselbergs had nog een onvoorzien gevolg. Door zijn toedoen hoorde Niko Kollewijn erover. Zij zaten samen in een studiegroep antroposofie. Kollewijn werkte aan een voortgezette sociale opleiding voor volwassenen en was al jarenlang actief als groepstrainer. Als begeleider en trainer had hij de gave om te kunnen handelen vanuit zijn gevoel voor de situatie. Zijn levensthema was de ontwikkeling van het individu binnen de groep. Hij begon de waarde van de oordeelsvorming voor de opleiding te vermoeden en zette een experiment op met een groep studenten. Toen hij zag hoe het practicum bij hen doorwerkte, ging hij zich sterk maken voor de oordeelsvorming, die een vaste plek kreeg in het programma van de opleiding. Jarenlang begeleidde hij samen met enkele collega's de practica; door het werk, met de studenten werd de waarde van het concept steeds weer door het getoetst en verdiept. De oordeelsvorming werd een integrerend deel van zijn leven. Via het Centrum voor sociale Ontwikkeling (CSO) kwam Kollewijn in contact met Jaap Verhagen en Rudolf Saltet, beiden organisatieadviseurs. Door de verhalen van Kollewijn raakten zij geïnteresseerd in de praktische mogelijkheden van de oordeelsvorming. Zij maakten een practicum voor studenten van zijn opleiding mee en waren geïntrigeerd door zijn aanpak. De waarde van de methode was hen duidelijk geworden. Zij vormden een studiegroep om de achtergronden onder de loep te nemen en namen het initiatief tot een practicum met open inschrijving. Hierbij hadden zij Kollewijn als ervaren trainer oordeelsvorming ook nodig. Ook voor mensen uit het bedrijfsleven zetten zij cursussen op en zij gingen de oordeelsvorming in hun eigen werk hanteren toen zij aan den lijve hadden ervaren hoe de methode werkte. Maar ten gevolge van veranderingen in hun persoonlijke leven hield hun directe bemoeienis met de oordeelsvorming rond 1982 op. Door de initiatiefkracht van Verhagen en Saltet was de verspreiding van de oordeelsvorming duidelijk op gang gekomen.

De geestelijke vader van het concept hield zich in deze jaren goed op de hoogte van wat er met de oordeelsvorming gebeurde. Toen hij hoorde dat de oordeelsvorming zijn werkzaamheid ging bewijzen en dat nieuwe groepen mensen geïnteresseerd raakten, besloot hij zelf ook weer actief met de oordeelsvorming aan de slag te gaan. Hij beseftte, dat er een nieuwe fase was aangebroken. Dat was in 1980, toen Kollewijn hem vroeg om mee te werken aan een practicum.

1981 - 1988: Jaren van differentiatie en consolidatie

In 1981 leerde Martin van den Broek, werkzaam als opleider en trainer bij de PTT, het concept van de oordeelsvorming kennen tijdens één van de cursussen voor het bedrijfsleven van Verhagen en Saltet. Door zijn werk kende hij de organisatiemodellen van het NPI en ook de antroposofie was hem niet onbekend. Hij had grote waardering voor de cursussen en concepten van het NPI, alleen het veel gehanteerde fasenmodel 'beeldvorming-oordeelsvorming-besluitvorming' riep grote vraagtekens bij hem op. De onvrede met dit model voerde hem tenslotte naar de oordeelsvorming. Het prikkelde zijn nieuwsgierigheid alleen maar, mede omdat zijn chef hem af trachtte te houden van het volgen van een practicum.

Van den Broek is iemand met uitgesproken mercuriale kwaliteiten; hij werkt vanuit een sterk ontwikkeld gevoel voor de realiteit. In de cursus herkende hij de beweeglijkheid van het open model en de mogelijkheden die dit hem bood. Hij paste de oordeelsvorming direct toe bij allerlei verschillende situaties in zijn werk en ontwikkelde vele soorten cursussen en trainingen op basis van de oordeelsvorming; hij legde bijvoorbeeld een relatie tussen de oordeelsvorming en het biografiewerk, dat hij had leren kennen via Jerry Schöttelndreier, medewerker van het NPI. De methode van de oordeelsvorming was voor hem het instrument om mensen tot hun recht te laten komen in hun situatie. Zijn enthousiasme en gedrevenheid werkten

aanstekelijk binnen de PTT; ook andere personeelsmensen raakten overtuigd van de waarde van het concept door de succesvolle cursussen, die hij ontwierp. Maar er waren ook altijd mensen die hem bleven tegenwerken.

De samenwerking van Kollewijn en Bos bij de begeleiding van de practica (vanaf 1980) wierp zijn vruchten af. Vanuit de praktijk kwamen er vragen op over de methodiek en de achtergronden. Hierdoor kon de methode zich verder ontwikkelen en de gerezen vragen brachten Bos tot het schrijven van zijn zgn. 'Forschungsberichte' om de relatie tussen oordeelsvorming en antroposofie nader te onderzoeken. In dit kader pasten ook de bijeenkomsten voor diegenen, die al wat langer met de oordeelsvormingsmethode werkten. Kollewijn en Bos hoopten, dat de uitwisseling van ervaringen zou leiden tot verbreding en verdieping van de oordeelsvorming. Ook Van den Broek ging aan deze bijeenkomsten meedoen.

De oordeelsvormingsmethode differentieerde zich in deze jaren, met name binnen de PTT en de achtergrond van het concept kreeg meer contouren is de conclusie.

In 1988 ging Van den Broek zich afvragen of het werk met de oordeelsvorming niet om een eigen onderdak vroeg nu steeds meer trainers de methode gebruikten en de oordeelsvorming binnen het NPI nog steeds niet echt had kunnen landen. Hij sprak erover met Maarten Klatter, die de oordeelsvorming in 1987 had leren kennen en er al snel mee was gaan werken omdat hij de waarde ervan direct herkende. Samen maakten zij een plan voor de opzet van een stichting. Ook Bos werd bij dit voornemen betrokken en in 1989 was de Stichting DIALOOG een feit. Hiermee begon de derde fase van de Oordeelsvormingsimpuls waarbij het gaat om consolidatie en integratie.

De Oordeelsvormingsimpuls heeft zich kunnen verspreiden en ontwikkelen door persoonlijke ontmoetingen en 'toevallige' contacten. De dragers van de Oordeelsvormingsimpuls in Nederland, Bos en Kollewijn en later Van den Broek, herkenden de oordeelsvorming als een waarachtige impuls verbonden met het antroposofische mensbeeld en met het streven naar zelfbewustzijn en vrijheid. Door het werk van het NPI waren zij alle drie vertrouwd geraakt met organisatieconcepten op basis van het antroposofische mensbeeld. (Dit geldt overigens ook voor degenen, die ik hier onder noem.) In het buitenland droegen m.n. Helen Zwemmer (Zwitserland) en Hans Brodal (Zweden) de Oordeelsvormingsimpuls. Door deze mensen werkte de Oordeelsvormingsimpuls in concentrische cirkels steeds verder, waarbij enkele anderen gedurende kortere (Asselbergs) of langere (Verhagen, Saltet) tijd als tussenpersoon fungeerden.

Als organisatieadviseur, groepstrainer of opleider deden alle vijf dragers agogische werk. Door dit werk waren zij sterk verbonden met het hier en nu, de één meer vanuit z'n gevoelsleven en de ander meer vanuit de voorstelling. Ieder van hen werkte op zijn (haar) manier aan de verwerkelijking van tegenwoordigheid van geest met behulp van de oordeelsvorming.

Deze vijf mensen -Klatter voegde zich hier in 1989 bij als zesde- vormden de kern van een impuls die zijn kracht ontleende aan de persoonlijke contacten, zoals gezegd. Maar nu de Oordeelsvormingsimpuls zich verbreedt en tot een beweging zou kunnen uitgroeien, kan deze kracht omslaan in zwakte doordat het dragen van de impuls vast blijft zitten aan enkele personen (Kollewijn trok zich overigens in 1988 vanwege zijn leeftijd terug); andere betrokkenen zijn op veel lossere manier met de impuls verbonden. Naast de kerngroep van DIALOOG heeft zich in de laatste jaren een netwerk gevormd van mensen, die min of meer regelmatig met de oordeelsvorming werken in het kader van hun werk dan wel daar buiten. Nog verder in de periferie dan dit netwerk vinden we al diegenen die de oordeelsvorming impliciet in hun werk of in hun persoonlijke leven hanteren. Natuurlijk zijn er ook nog mensen bij wie de oordeelsvorming weggezakt lijkt te zijn.

b. Waar is de Oordeelsvormingsimpuls aangekomen en waar niet?

Binnenland

Binnen het NPI waar Bos zelf werkte en waar de eerste fase van zijn onderzoeksweg lag, werd de oordeelsvorming nauwelijks opgepakt. Men had respect voor het onderzoekswerk van Bos, maar men was kennelijk niet overtuigd geraakt van de mogelijkheden om het concept ook in de praktijk toe te passen. Het proefschrift werd ervaren als weinig toegankelijk en het bleek ook niet te lukken om het concept van de oordeelsvorming te verbinden met binnen het NPI veel gehanteerde modellen. Pas jaren later werd de

oordeelsvorming door enkele medewerkers van het NPI opgepakt toen ze haar werkzaamheid als methode al ruimschoots had aangetoond.

Na een eenmalig experiment met een groep ingenieurs bij de firma Comprimo kreeg de oordeelsvormingsmethode een kans bij studenten van de voortgezette opleiding inrichtingswerk (POIW) in Amsterdam. Zij hadden zelf gekozen voor het volgen van een training. Dit eerste experiment sloeg direct aan en vanaf dat moment (1976) werden er cursussen oordeelsvorming binnen de opleiding gegeven. Deze trainingen sloegen zo aan, omdat zij direct aansloten bij de behoeften van mensen, die een beroep in de sociale sector uitoefenden en gespitst waren op hun eigen functioneren binnen een groep. Uit de ervaringen van de studenten bleek, dat de cursussen oordeelsvorming duidelijk bijdroegen tot de bewustwording van de eigen situatie en meer zicht gaven op hun houding in gesprekken en vergaderingen. Dankzij de grote inzet van Kolléwijn en enkele collega's die door hem geënthousiasmeerd waren, bleef de oordeelsvormingstraining onderdeel van de opleiding uitmaken tot 1992.

Twee jaar na het begin van de trainingen aan de POIW begonnen de practica met open inschrijving, een reeks cursussen, die twaalf jaar zou doorlopen. Het initiatief hiertoe kwam van Verhagen en Saltet. De deelnemers aan deze open practica waren mensen, die zeker voor 70% afkomstig waren uit sociale, therapeutische en pedagogische beroepen. De overige deelnemers kwamen uit de personeelssector van het bedrijfsleven of waren werkzaam bij organisatieadviesbureaus. Zij hadden over het practicum gehoord via persoonlijke contacten of ze hadden een aankondiging gezien in een tijdschrift op antroposofische grondslag. Het waren over het algemeen mensen, die zich kritische vragen stelden over hun eigen sociale functioneren; zij hoopten hier meer zicht op te krijgen via het practicum teneinde er eventueel iets aan te veranderen. Uit de verslagen van de deelnemers valt op te maken, dat de cursus hen inderdaad meer inzicht verschafte in hun eigen aandeel aan het groepsproces. Ook bij deze groep geïnteresseerden ging het om mensen, die beroepshalve sterk gericht waren op de sociale kant van hun eigen functioneren.

Vanaf 1980 werden er enkele practica georganiseerd die zich richtten op het bedrijfsleven en op de organisatieadvieswereld. Via degenen die op deze cursussen kennismakten met de oordeelsvorming en via ex-deelnemers aan de open practica begon de oordeelsvorming zich te verspreiden in verschillende bedrijven en instellingen. Hier dient een onderscheid gemaakt te worden tussen productiebedrijven, ambtelijke organisaties en dienstverlenende instellingen voor wat betreft het al of niet aarden van de oordeelsvorming. In de productiesector werd de oordeelsvorming in twee bedrijven geïntroduceerd en begeleid door personeelsfunctionarissen van het bedrijf zelf of door trainers van buitenaf. Al bestond er aanvankelijk wel waardering voor de methode, deze bleek niet makkelijk te combineren met trainingsmethoden die al in zwang waren, zeker niet voor de mensen op de werkvloer.

De oordeelsvorming kreeg ook niet echt de kans om aan te slaan omdat de nieuwere benaderingen binnen de afdeling opleiding en personeelswerk van het bedrijfsleven het eerste slachtoffer waren bij bezuinigingsrondes in de eerste helft van de jaren '80. Hun effect was nog niet meetbaar, cruciaal wanneer de doelmatigheid van het bedrijf alle aandacht krijgt vanwege besnoeiing in de uitgaven. Binnen de ambtelijke organisatie van het Ministerie van Economische Zaken, in feite ook een dienstverlenende instelling, werd de oordeelsvorming binnengebracht door twee personeelsfunctionarissen, die zich ervoor inzetten. De nieuwe benadering van hun overleg- en vergadergewoonten bleek zeer goed toepasbaar volgens de ambtenaren. Toch kon de oordeelsvorming ook hier niet beklijven doordat de beide trainers die zich er sterk voor maakten, van baan veranderden. Zeven jaar later kreeg de oordeelsvorming weer een kans bij Provinciale Staten in Zuid Holland en bij een regionaal politiecorps. Nu kon bevestigd worden hoe werkzaam de oordeelsvorming binnen ambtelijke organisaties kan zijn bij procedures van overleg en evaluatie. Voorwaarde is wel, dat het veranderingsproces begonnen met de introductie van de oordeelsvorming, ook doorgedragen wordt. Voor een goede beoordeling van de werking van de oordeelsvorming bij deze twee organisaties zou ik het veranderingsproces langer moeten volgen. Dit valt echter buiten het tijdbestek van deze studie. Ook de PTT kan gerekend worden tot de dienstverlenende instellingen evenals de Triodosbank en de ING bank. Deze drie instellingen hebben langdurig met de oordeelsvorming gewerkt. De beoordeling van het effect hiervan valt voor wat betreft de ING bank buiten de periode, die mijn studie beslaat. Voor de Triodosbank gaven medewerkers te kennen, dat de oordeelsvorming deel geworden is van bijv. de beoordelingen van aanvragen bij hun bank. Bij de PTT werd een breed samengestelde groep werknemers bereikt met cursussen geënt op de oordeelsvorming. De werknemers gaven te kennen dat hun houding veranderd was omdat zij beter in waren gaan zien hoe hun oordeel tot stand kwam. Met name daar waar processen van overleg en samenwerking vast liepen, bleek de oordeelsvorming het proces weer

in beweging te zetten. De oordeelsvorming begon binnen de PTT op allerlei plekken binnen de organisatie echt deel van het gewoonteleven te worden. De conclusie is, dat juist bij de klantgerichte organisaties waar het draait om een goede communicatie en om de verzorging van goed stromende processen van informatie, de oordeelsvorming heel goed in te passen valt.

Opmerkelijk is, dat de oordeelsvorming in de politiek, bij de rechterlijke macht en in de journalistiek waar toch veel geoordeeld wordt, geen ingang vond.

In de Antroposofische Vereniging begon vanaf 1983 enige interesse voor de oordeelsvorming te komen, met name uit verschillende werkgebieden kwamen vragen. Veelal bleef het bij een eenmalige kennismaking met de methode. Bij een drietal opleidingen in de pedagogische en sociale hoek sloeg de oordeelsvorming echt aan. Ook hier ging het om opleidingen, die voorbereiden op een beroep waarin het draait om de contacten tussen mensen.

Kortom, de oordeelsvorming kon opgenomen worden in organisaties, die zich de dienstverlening aan mensen ten doel stellen of zich expliciet richten op de verzorging van het sociale. Vroeg of laat zal in dergelijke organisaties en instellingen de vraag opduiken hoe men eigenlijk omgaat met de betrekkingen tussen mensen. In dat geval kan de oordeelsvorming behulpzaam zijn bij het vinden van een antwoord.

Buitenland

In het buitenland werd de oordeelsvorming ook gedragen door degenen, die zich biografisch sterk hadden verbonden met de impuls. Door toedoen van Kollewijn en Bos maakte men in Zwitserland en Scandinavië kennis met de oordeelsvorming, waarbij voor wat betreft Scandinavië de contacten in het kader van de internationale NPI-associatie mede een rol speelden. In Zwitserland werd de oordeelsvorming herkend door Helen Zwemmer en in Scandinavië waren het resp. Hans Brodal, Bent Engelbrecht en Svein Berglund, die inzagen dat de Oordeelsvormingsimpuls rechtstreeks verbonden was met het mensbeeld van de antroposofie. Ook in Zwitserland vond de oordeelsvorming in de eerste plaats gehoor bij sociale instellingen en opleidingen, terwijl het werkgebied in Scandinavië voor zover ik dat heb kunnen nagaan veel breder is en zich in Denemarken zelfs tot de universiteit uitstrekt. Dit opmerkelijke succes kan mede verklaard worden door het feit dat de oordeelsvorming in deze landen wordt gedragen door gevestigde organisatieadviesbureaus. In andere landen is de oordeelsvorming nog afhankelijk van degenen, die hierboven als dragers van de impuls werden genoemd of van Nederlandse trainers oordeelsvorming.

c. Welke ontwikkelingen laat de oordeelsvorming als methode zien?

Het oordeelsvormingsconcept werd wel onderzocht en er werd gestudeerd op de geesteswetenschappelijke achtergronden van het model, maar het stond niet echt ter discussie. Voor zover er al vragen werden gesteld over het model, ging het er om of de in het model beschreven stromen ook werkelijk optreden in de praktijk van het gesprek. Hier wil ik naast zetten, dat daar waar het model in de cursussen als methode werd toegepast de realiteit ervaren zou kunnen worden; door de eerste deelnemers van de cursussen oordeelsvorming van wie ik de verslagen heb gelezen, werd het model inderdaad in de cursus herkend.

Welke ontwikkeling valt er in de aard en de werking van de methode te signaleren gedurende de vijftien jaar waarop zich dit onderzoek richt? In het kader van het proefschrift experimenteerde Bos voor het eerst met de oordeelsvormingsmethode als cursus. Het was hem er als onderzoeker uitdrukkelijk om te doen het proces van oordeelsvorming in de groep als geheel tot bewustzijn te brengen. Het accent lag op de afstemming in de groep via het verwoorden van de elementen waaruit het oordeel wordt gedistilleerd. De waarde, die wordt toegekend aan het 'meten' van de beweging in de groep naast het scoren van de eigen resultaten, wijst ook in die richting. In 1975 gaven de ingenieurs, die deelnamen aan het eerste practicum, aan, dat zij meer bewustzijn hadden gekregen van de wegen in het gesprek en dat zij tenslotte bij zichzelf uitkwamen.

De practica, die Kollewijn opzette en begeleidde aan de opleiding inrichtingswerk, geven een ander beeld al werden zij strikt volgens de methode beschreven in het proefschrift, uitgevoerd. Het was hem te doen om de versterking van de individu ten dienste van het werk, dat zijn studenten in en met groepen deden. De studenten hadden de ervaring opgedaan, dat oordelen uiteindelijk naar henzelf waren terug te voeren en dat vrijheid en

verantwoordelijkheid voor de ander in henzelf aan elkaar gekoppeld waren. Hiernaast ontwikkelden zich vermogens om naar de processen in de groep te kijken en naar de eigen inbreng en plek in het proces.

Ik constateer dat het accent hier op het eigen functioneren ligt, zij het ten dienste van de groep waarin men werkzaam was. De insteek van de deelnemers was tenslotte beroepsgericht.

In de open practica, die vanaf 1978 naast de trainingen aan de opleiding inrichtingswerk werden gegeven, was de instelling van de deelnemers anders, want het ging hier niet om een opleiding of beroepsstraining; de inzet was enerzijds vrijblijvender, anderzijds voller.

Ook bij deze categorie deelnemers valt te constateren, dat het bewustzijn van het proces en van het eigen aandeel daarin vergroot was. Opvallend vaak werd de versterking van het gevoel als waarnemingsorgaan genoemd zich uitend in beter luisteren naar de ander. Ook het belang van de werkelijke vraag, die in jezelf en die aan de ander, werd benadrukt. Zo meen ik bij deze deelnemers een sterke aandacht voor het eigen functioneren te bespeuren waarbij het met name gaat om het gevoel, dat de eigen binnenwereld en buitenwereld van de ander verbindt.

De processen van de groep spelen veel minder een rol in de evaluaties.

Tenslotte zijn er de practica in de bedrijven en instellingen, die vanaf 1986 echt op gang komen. Zij die hier hun stempel op drukten, richtten allerlei soorten cursussen en trainingen in waarbij het draaide om de verbetering van de samenwerking. Maar de oordeelsvorming in deze cursusactiviteiten liep altijd door het individu heen en de evaluaties laten ook zien, dat cursisten zich bewust geworden waren van hun veranderde houding doordat zij waren gaan zien wat hun eigen aandeel in het oordeelsvormingsproces was. Vanaf 1987 verschenen er ook cursussen, die zich expliciet op het persoonlijke functioneren van werknemers richtten en die ook ingingen op de biografische aspecten van iemands werkleven.

Als ik probeer de ontwikkeling van de Dynamische Oordeelsvorming als methode te overzien, dan constateer ik, dat het zwaartepunt in het continuüm groepindividu aanvankelijk nog bij de groep lag, in de loop van de jaren trad er een onmiskenbare accentverschuiving in de richting van het individu op. Alleen als het individu bereid is de confrontatie met zijn eigen aandeel in het oordeelsvormingsproces aan te gaan en te accepteren, dat je als mens uiteindelijk zelf verantwoordelijk bent voor je oordelen, kan de oordeelsvorming werkelijk op gang komen. Hier is de methode uitgekomen, bij deze individuele weg, die de weerspiegeling is van de sterk toegenomen individualisering van de laatste jaren en van het verlangen om werkelijk een vrij en zelfbewust mens te kunnen zijn. Ook de sterke ontwikkeling van het biografiewerk in de jaren '80 wijst in deze richting.

De ontwikkeling van de oordeelsvormingsmethode kan ook nog anders beschreven worden. In de eerste zeven jaren van haar werking stond de oordeelsvorming in een spanningsverhouding met de groepsdynamica. Deze spanning was ook aangezet doordat Bos in zijn methode de gevoelens als onderwerp van gesprek tussen de deelnemers uitdrukkelijk tussen haakjes had gezet. De vraag naar de inhoud werkte reinigend in de sfeer ervaarden de deelnemers, die niet zelden ook groepsdynamische trainingen hadden meegemaakt. De spanning werd opgelost en verwerkt door Kolléwijn en door Helen Zwemmer, die beiden trainer groepsdynamica geweest waren. De eerste deed dit door zich nauwgezet aan het oordeelsvormingsconcept te houden en de tweede merkte na verloop van tijd dat zij oordeelsvorming en groepsdynamica toch wel kon combineren. Haar ervaring was, dat als je je richt op de inhoud van het gesprek, zoals bij de Dynamische Oordeelsvorming gebeurt, dat men dan ook vrijer komt te staan ten opzichte van elkaar. In deze eerste zeven jaren werd de positie van de A-figuur in de oefeningen van de oordeelsvormingsmethode steeds centraler, iets wat zich overigens in de experimenten uit het proefschrift al aankondigde. Het proces van de oordeelsvorming moest dóór de A-figuur heen gaan.

In de tweede zeven jaar zie je hoe het in de cursussen vooral draait om het luisteren naar binnen en naar buiten: kan ik bespeuren of mijn eigen vraag of mijn eigen bedoeling werkelijk meeklinkt als ik een vraag aan de ander stel? Kan ik de wezenlijke vraag van de ander beluisteren? Het luisteren is hier het gebied waar het gevoel als waarnemingsorgaan zich verder ontwikkelt en verfijnt. Ook hiervan is in het proefschrift van Bos al sprake overigens.

In deze tweede fase gaat het om de persoonlijke groei en om de relatie met de ander. De beweging naar binnen toe, de confrontatie met jezelf moet eerst volbracht worden voordat de weg naar de ander weer gegaan kan worden.

Hier sluit de oordeelsvormingsmethode aan bij de vele bewegingen voor persoonlijke groei, die je in onze tijd overal ziet floreren. Anderzijds brengt het oordeelvormingsproces je ook weer naar buiten toe, naar de ander. De oordeelsvorming is één van de gebieden waar de grote dilemma's van de ontwikkeling van de bewustzijnsziel scherp aan het licht treden.

d. Toekomstvragen

Als het juist is, dat uit de Oordeelsvormingsimpuls een beweging gegroeid is, die nog veel groter zou kunnen worden, dan dienen zich vele opgaven aan waarvan ik er een aantal wil noemen in samenspraak met Niko Kollewijn.

Een beweging heeft een centrum en een periferie, een beweging is verandering, vernieuwing en onderzoek.

- De periferie van de beweging bestaat uit al die mensen, die ooit iets met oordeelsvorming hebben gedaan; het is wellicht vruchtbaar om te onderzoeken of hun ervaringen iets betekenen voor 'DIALOOG' en of zij op enigerlei wijze nog verder zouden willen werken aan oordeelsvorming.
- In andere zin wordt de periferie gevormd door de mensen die in het buitenland met oordeelsvorming bezig zijn. Ook al zal de ontwikkeling van de oordeelsvorming in elk land anders verlopen, toch zal men daar ook ervaringen opdoen, die leerzaam zouden kunnen zijn. Hoe zijn deze ervaringen te mobiliseren? En vice versa.
- Tussen de periferie en het centrum van de beweging zit het netwerk van DIALOOG, het centrum bestaat uit drie mensen; de vraag dringt zich op in hoeverre dit centrum verbreed zou moeten worden en hoe er een kader gevormd kan worden. Zouden de rijke ervaringen en het geestelijke inzicht van Niko Kollewijn niet op enigerlei wijze gemobiliseerd kunnen worden?
- Beweging betekent nieuwe terreinen opzoeken; is het mogelijk om een ingang te vinden naar het politieke leven, de journalistiek en de rechterlijke macht en zou er een specifieke training aan mensen uit deze levenssferen geboden kunnen worden?
- Het zou de moeite waard kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre de oordeelsvormingsbeweging en de pedagogische stroom van de antroposofie elkaar zouden kunnen ondersteunen.
- Beweging betekent ook nieuwe vragen stellen: zou er gezocht kunnen worden naar mogelijkheden om de intuïtieve vermogens in het gesprek te oefenen, zodat zij een plek in de oordeelsvorming krijgen en mensen er op durven vertrouwen?
- Is het moment aangebroken om naast de oordeelsvorming aandacht te gaan schenken aan de grote lemniscaat van het handelen en het praten zodat ook de beslissingen en de afspraken in het proces worden opgenomen?
- Is het zinvol om te onderzoeken in hoeverre mensen, die handelend in het leven staan, in hun handelen ook oordelend te werk gaan en wat de 'woorden'-mensen hiervan kunnen leren wat betreft de oordeelsvorming?
- Verschuift het oordeel in de westerse cultuur van idee naar feitelijke waarneming? En gaat het primaat van waargenomen feiten en de verscheidenheid van de daarmee verbonden ideeën niet hand in hand met de toenemende individuering?
- Is niet het kenmerkende van het eigen oordeel, dat het te sterk naar de rationele of naar de emotionele kant neigt? Hoe hier een evenwicht te verzorgen?
- Welke wezens dien ik met mijn oordeel? Draag ik daarvan de consequenties?
- Kunnen wij allen sociaal zijn, wanneer wij de macht, noodzakelijk voor de ontwikkeling op aarde, niet in dienst stellen van onszelf, naar in dienst van hogere geestelijke wezens? Sluiten onze oordelen ons af, of zien wij een opening in dienst staan van ... en toch onszelf ontwikkelen?

N.B. De laatste vier punten zijn aangedragen door Kollewijn.

Tenslotte

In dit onderzoek van de oordeelsvorming ben ik van Entmoet naar ontmoeting getrokken, van groepsoordeelsvorming naar dialoog... en luisteren naar binnen. Wonderlijk om te merken dat alle mensen, die ik over de oordeelsvorming gesproken heb, mij van harte te woord stonden en vaak weer enthousiast werden in de loop van het gesprek. Ook aan de geduldige begeleiding van dit onderzoek door Lex Bos bewaar ik de beste herinneringen. Mijn vrouw Jos ben ik heel dankbaar voor de wijze waarop ze mij gespiegeld heeft.

Karel Post Uiterweer
Groningen, oktober 1996

LITERATUUR OVER DYNAMISCHE OORDEELSVORMING

- A.H. Bos: Oordeelsvorming in Groepen, Med. Landbouwhogeschool Wageningen 74-6 (1974), Wageningen 1974
- A.H. Bos: Vergaderen, een moeilijke manier van communiceren, in 'Intermediair', 11^e jrg. nr. 22 (3 mei 1975)
- A.H. Bos: Vijftig jaar geleden stierf de grondlegger van een nieuwe wetenschap, de sociale ecologie in 'Belhamel', Wageningen Studenten Tijdschrift, 1975
- A.H. Bos: Sociale en individuele bewustwording, 6 artikelen in 'Jonas', 6^e jrg. nr. 14 t/m 19 (maart-mei 1976); later verschenen als Jonas-boek onder dezelfde titel
- A.H. Bos: Dynamische Urteilsbildung in 'Beiträge zur Dreigliederung' uitg. Arbeitsgemeinschaft für Dreigliederung des sozialen Organismus, Bochum 1976
- A.H. Bos: Cursusmap 'Schriftelijke Voorlichting' van de Afdeling Voorlichtingskunde van de Landbouw Universiteit Wageningen, 1975 - 1979
- N. Kollewijn: 'Oordeelsvorming: een sociale oefenweg' in Mededelingen van de Antroposofische Vereniging in Nederland, 35^e jrg. nr. 9 (sept. 1980), pag. 189 - 194
- A.H. Bos: Het thema arbeid behandeld vanuit de 'lemniscaat' in Jubileumboek 50 jr. Woudschoten speciaal nr van 'Wending', uitg. St. Woudschoten april 1982
- F. Glasl 'Urteilsbildung im Stadtrat' in F. Glasl, Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung Haupt Verlag, Bern/Stuttgart 1983
- A.H. Bos: Forschungsfragen und Forschungsergebnisse auf dem Felde der Urteilsbildung; 22 artikelen over de achtergrond van de oordeelsvorming, 1982 - 1985, niet uitgegeven
- A.H. Bos: Oordeelsvorming in wetenschap en praktijk Publ. nr. 16 van het Bolk Instituut Driebergen 1986
- A.H. Bos: 'Urteilsbildung in der Assoziation' in Die Assoziationen der Wirtschaft, Freies Geistesleben, Stuttgart 1987
- D. Zeller 'Dynamische Urteilsbildung', in 'Handbuch für Supervision un Supervision Beratung, Ed. Humanistische Psychologie, Köln, 1990
- A.H. Bos: Syllabus 'Een model van Dynamische Oordeelsvorming', uitg. Stichting DIALOGO, 1991